

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

**Da Dependência e Vulnerabilidade à Sustentabilidade e Autonomia do
Terceiro Setor?**

O Caso do Concelho de Santa Marta de Penaguião

Dissertação de Mestrado em Serviço Social: Território e Desenvolvimento

Candidato: Nuno Amaral

Orientador: Prof. Doutor Artur Cristóvão



Vila Real, 2013

Este trabalho foi expressamente elaborado como dissertação original para efeito de obtenção do grau de Mestre em Serviço Social, sendo apresentado na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

À Catarina

À Alice

AGRADECIMENTOS

Nunca os agradecimentos fazem justiça a todos aqueles perante quem nos sentimos em dívida. Por isso são sempre limitados, e prestam homenagem apenas aos que mais directamente estiveram envolvidos no nosso trabalho.

Assim, agradeço ao Professor Catedrático Artur Cristóvão, orientador desta Tese, modelo de competências científicas, teóricas e analíticas, pelo acompanhamento deste estudo, o mais sincero agradecimento.

Agradeço também à minha família e aos meus amigos, que estiveram sempre disponíveis para o que fosse necessário e dos quais nunca faltou uma palavra de apoio.

Finalmente, agradeço àqueles com quem tive o prazer de contactar ao longo deste trabalho, e muito em especial os que tiraram tempo das suas vidas para responder às minhas solicitações.

RESUMO

O setor da sociedade civil em Portugal abraça organizações prestadoras de serviços que suplementam ou complementam os serviços públicos em diversas áreas da sociedade. Contraditoriamente, para um setor que emerge com tão elevadas esperanças a respeito das suas qualidades e do seu potencial de intervenção, o terceiro setor parece não estar preparado para assumir, de forma autónoma e sustentável, essa função, apresentando uma fraca capacidade de continuidade e sustentabilidade, o que origina a fraqueza de todo o setor. Desta forma, este estudo procurou caracterizar e analisar as ações de gestão de cinco organizações do terceiro setor que intervêm na área da ação social no concelho de Santa Marta de Penaguião, no âmbito da sustentabilidade. Em função do objetivo proposto para a investigação, optámos pela análise qualitativa, a fim de alcançar uma melhor compreensão dos processos envolvidos no objeto a ser investigado. O estudo envolveu dados descritivos sobre organizações, pessoas, lugares e as formas de interação entre o pesquisador com o objeto em análise. Procurou compreender os fenómenos de acordo com a vivência e visão dos atores, com o propósito último de analisar e explicar os resultados encontrados.

O desenvolvimento organizacional e institucional das organizações do terceiro setor tornou-se uma questão presente e urgente, sendo essencial o desenvolvimento de duas dimensões: a dimensão gerencial e a dimensão sistémica. Os resultados do presente estudo alertam para o facto de que, embora sejam organizações relevantes na sua área de atuação, apresentam lacunas na sua gestão. As organizações estudadas não desenvolvem atividades económicas a título principal, terão de descobrir fontes alternativas de rendimento que lhes permitam conduzir as suas próprias ações, seja através de iniciativas comerciais ou económicas, seja através de financiamento externo por outras entidades, públicas ou privadas.

Em suma, as organizações analisadas não direcionam formas de gestão que permitem a consolidação institucional baseada na sustentabilidade e autonomia enquanto atores chave na promoção de um desenvolvimento local sustentável e autónomo.

Conceitos chave: Terceiro Setor, Sustentabilidade, Dimensão Gerencial e Dimensão Sistémica.

ABSTRACT

The Portuguese civil society includes organizations that provide services in order to supplement or complement public services in several sections of the society. By other hand, the third sector seems to be unprepared to assume those functions in an autonomous and sustainable way, although the emerging high expectation regarding their qualities and its interventional potential. The weak capacity of sustainability and continuity of this sector is in the origin of the weakness of the whole sector. This study sought to define and analyse the management of five third sector organizations that intervene in the area of social service in the municipality of Santa Marta of Penaguião, concerning the sustainability ambit. According to the proposed goal, we have opted for a qualitative analysis in order to reach a better understanding of the processes involved in the investigated object. This study involved descriptive data about organizations, people, places and the interaction between the researchers and the object in analysis. Similarly, the points of view of the involved subjects, as well as their personal experiences, were taken into account to explain the founded results of the study.

The organisational development of the institutions belonging to the third sector became an immediate and urgent matter, being essential the improvement of two principal dimensions: the managerial and the systemic. The results of this study alert for the fact that, despite these organizations are of extreme relevance in their field of action, they present managerial gaps. In fact, the studied organizations do not develop economic activities in an autonomous way, meaning that alternative sources of income will be needed in an immediate future, which will allow them to drive their own actions. For instance, commercial or economic initiatives, external financing from other public or private entities should be considered.

In summary, the organizations analysed in this study do not succeed in the management practices that allow them to be considered sustainable institutions, despite their key role in promoting a sustainable and independent local development.

Key Words: Third Sector; Sustainability; managerial and systemic dimensions.

ÍNDICE

LISTA DE FIGURAS.....	iv
LISTA DE GRÁFICOS.....	v
LISTA DE QUADROS.....	vi
LISTA DE SIGLAS.....	vii
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I. ORIGEM E IMPORTÂNCIA DO TERCEIRO SETOR.....	4
I.1. A Origem do Terceiro Setor.....	4
I.2. A Importância do Terceiro Setor.....	7
I.3. O Terceiro Setor em Portugal.....	8
I.4. A Economia Social e Solidária.....	12
CAPITULO II. A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL DO TERCEIRO SETOR.....	15
II.1. Dimensões da Sustentabilidade.....	15
II.1.1. Enfoque Gerencial.....	17
II.1.1.1. Gestão Estratégica.....	17
II.1.1.2. Gestão de Pessoas.....	20
II.1.1.3. Gestão de Recursos.....	23
II.1.1.4. Gestão de Impactos.....	26
II.1.2. Enfoque Sistémico.....	28
II.1.2.1. Capacidade de <i>Accountability</i>	28
II.1.2.2. Capacidade de <i>Advocacy</i>	30
II.1.2.3. Gestão de Parcerias.....	32
II.1.2.4. Gestão da Imagem Pública.....	33
II.1.2.5. Sistema Fiscal.....	34
II.1.2.5.1. Imposto sobre Rendimentos.....	35
II.1.2.5.1.1. Imposto sobre Rendimentos das Pessoas Colectivas.....	35
II.1.2.5.1.2. Imposto sobre Rendimentos das Pessoas Singulares.....	37
II.1.2.5.2. Imposto sobre o Património.....	38

II.1.2.5.2.1. Imposto Municipal sobre Transmissões Onerosas de Imóveis...	38
II.1.2.5.3. Imposto Municipal sobre Imóveis.....	39
II.1.2.5.4. Imposto de Selo.....	40
II.1.2.5.5. Imposto Único de Circulação.....	40
II.1.2.5.6. Imposto sobre o valor Acrescentado.....	41
CAPITULO III. METODOLOGIA PARA O ESTUDO DE CASO.....	44
CAPITULO IV. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	46
IV.1. Caracterização das Organizações.....	46
IV.1.1. Organização A.....	46
IV.1.2. Organização B.....	46
IV.1.3. Organização C.....	47
IV.1.4. Organização D.....	49
IV.1.5. Organização E.....	49
IV.2. Enfoque Gerencial.....	50
IV.2.1. Gestão Estratégica.....	50
IV.2.1.1. Gestão Estratégica da Organização A.....	50
IV.2.1.2. Gestão Estratégica da Organização B.....	51
IV.2.1.3. Gestão Estratégica da Organização C.....	52
IV.2.1.4. Gestão Estratégica da Organização D.....	54
IV.2.1.5. Gestão Estratégica da Organização E.....	55
IV.2.1.6. Conclusão.....	56
IV.2.2. Gestão de Pessoas.....	58
IV.2.2.1. Gestão de Pessoas da Organização A.....	58
IV.2.2.2. Gestão de Pessoas da Organização B.....	60
IV.2.2.3. Gestão de Pessoas da Organização C.....	61
IV.2.2.4. Gestão de Pessoas da Organização D.....	63
IV.2.2.5. Gestão de Pessoas da Organização E.....	64
IV.2.2.6. Conclusão.....	66
IV.2.3. Gestão de Recursos.....	68
IV.2.3.1. Gestão de Recursos da Organização A.....	68
IV.2.3.2. Gestão de Recursos da Organização B.....	68

IV.2.3.3. Gestão de Recursos da Organização C.....	69
IV.2.3.4. Gestão de Recursos da Organização D.....	70
IV.2.3.5. Gestão de Recursos da Organização E.....	70
IV.2.3.6. Conclusão.....	71
IV.2.4. Gestão de Impactos.....	72
IV.2.4.1. Gestão de Impactos da Organização A.....	72
IV.2.4.2. Gestão de Impactos da Organização B.....	73
IV.2.4.3. Gestão de Impactos da Organização C.....	73
IV.2.4.4. Gestão de Impactos da Organização D e E.....	74
IV.2.4.5. Conclusão.....	74
IV.3. Enfoque Sistémico.....	75
IV.3.1. Capacidade de <i>Accountability</i>.....	75
IV.3.1.1. Conclusão.....	75
IV.3.2. Capacidade de <i>Advocacy</i>.....	75
IV.3.2.1. Conclusão.....	76
IV.3.3. Gestão de Parcerias.....	76
IV.3.3.1. Conclusão.....	77
IV.3.4. Gestão da Imagem Pública.....	77
IV. 3.4.1. Conclusão.....	77
IV.3.5. Sistema Fiscal.....	78
CONCLUSÕES	79
BIBLIOGRAFIA.....	85
ANEXOS.....	92
Anexo A. Ficha Radiográfica.....	93
Anexo B. Modelo de Inquérito.....	102

LISTA DE FIGURAS

Fig.1. Estrutura da Tese.....	3
Fig.2. Lógica de Compromisso entre Pessoas e Organizações.....	20

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Distribuição dos recursos humanos de acordo com o género da Organização <i>A</i>	59
Gráfico 2.	Distribuição dos Trabalhadores remunerados por grau de escolaridade da Organização <i>A</i>	59
Gráfico 3.	Distribuição dos recursos humanos por grupos etários da Organização <i>A</i>	59
Gráfico 4.	Distribuição dos recursos humanos de acordo com o género da Organização <i>B</i>	60
Gráfico 5.	Distribuição dos Trabalhadores remunerados por grau de escolaridade da Organização <i>B</i>	60
Gráfico 6.	Distribuição dos recursos humanos por grupos etários da Organização <i>B</i>	61
Gráfico 7.	Distribuição dos recursos humanos de acordo com o género da Organização <i>C</i>	61
Gráfico 8.	Distribuição dos Trabalhadores remunerados por grau de escolaridade da Organização <i>C</i>	62
Gráfico 9.	Distribuição dos recursos humanos por grupos etários da Organização <i>C</i>	62
Gráfico 10.	Distribuição dos recursos humanos de acordo com o género da Organização <i>D</i>	63
Gráfico 11.	Distribuição dos Trabalhadores remunerados por grau de escolaridade da Organização <i>D</i>	63
Gráfico 12.	Distribuição dos recursos humanos por grupos etários da Organização <i>D</i>	64
Gráfico 13.	Distribuição dos recursos humanos de acordo com o género da Organização <i>E</i>	65
Gráfico 14.	Distribuição dos Trabalhadores remunerados por grau de escolaridade da Organização <i>E</i>	65
Gráfico 15.	Distribuição dos recursos humanos por grupos etários da Organização <i>E</i>	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.	Emergência e desenvolvimento do terceiro setor.....	4
Quadro 2.	Critérios das organizações sem fins lucrativos.....	6
Quadro 3.	Características do terceiro setor em Portugal.....	10
Quadro 4.	Dimensões da sustentabilidade.....	16
Quadro 5.	Fontes de financiamento das organizações sem fins lucrativos.....	25
Quadro 6.	Transferências da segurança social, do serviço nacional de saúde e despesa fiscal em IVA das IPSS (% PIB).....	25
Quadro 7.	Transferência dos municípios para as organizações sem fins lucrativos e famílias.....	26
Quadro 8.	IRC – Sujeição ao imposto, incidência e base do imposto, isenções, obrigações declarativas e contabilísticas.....	36
Quadro 9.	IRS – Retenção na fonte, bolsas e prémios.....	37
Quadro 10.	IMT – Incidência e base do imposto e isenções.....	38
Quadro 11.	IMI – Incidência e base do imposto e isenções.....	39
Quadro 12.	IS – Incidência e base do imposto e isenções.....	40
Quadro 13.	IUC – Incidência e base do imposto e isenções.....	40
Quadro 14.	IVA – Incidência e base do imposto e isenções.....	41
Quadro 15.	Gestão Estratégica das Organizações.....	56
Quadro 16.	Distribuição dos recursos humanos por género e grau de escolaridade das organizações estudadas.....	66
Quadro 17.	Distribuição dos recursos humanos por grupos etários das organizações estudadas.....	67

Quadro 18.	Formação realizada, no último ano, nas organizações estudadas.....	67
Quadro 19.	Fontes de financiamento das organizações estudadas.....	71
Quadro 20.	Dificuldades na gestão financeira das organizações estudadas.....	71
Quadro 21.	Custos/despesas das organizações estudadas.....	72

LISTA DE SIGLAS

AD	-	Apoio Domiciliário
ADI	-	Apoio Domiciliário Integrado
BSC	-	<i>Balanced Scorecard</i>
CATL	-	Centro de Atividades dos Tempos Livres
CD	-	Centro de Dia
CIREC	-	<i>International Center os Research and Information on The Public and Cooperative Economy</i>
CIRC	-	Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas
CIVA	-	Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado
CSISFL	-	Conta Satélite das Instituições Sem Fins Lucrativo
DGERT	-	Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho
EQUASS	-	European Quality in Social Services
ERI	-	Estabelecimento Residencial para Idosos
IMI	-	Imposto Municipal sobre Imóveis
IMT	-	Imposto Municipal sobre Transmissões Onerosas de Imóveis
INE	-	Instituto Nacional de Estatística
IPSS	-	Instituição Particular de Solidariedade Social
IRC	-	Imposto sobre Rendimentos das Pessoas Coletivas
IRS	-	Imposto sobre Rendimentos de Pessoas Singulares
IS	-	Imposto Selo
IUC	-	Imposto Único de Circulação
IVA	-	Imposto sobre o Valor Acrescentado
OSFL	-	Organização Sem Fins Lucrativo
PARES	-	Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais
PIB	-	Produto Interno Bruto
POPH	-	Programa Operacional Potencial Humano
RSI	-	Rendimento Social de Inserção
SNS	-	Serviço Nacional de Saúde
VAB	-	Valor Acrescentado Bruto

INTRODUÇÃO

A motivação para o estudo surgiu através das dificuldades manifestadas pelos representantes das várias organizações do terceiro setor que participaram no encontro comunitário “Agricultura e Turismo – o que podemos fazer pela nossa terra?¹”, decorrido em Santa Marta de Penaguião no dia 28 de Outubro de 2011.

Durante o encontro foi possível observar que as organizações eram assoladas por inúmeros constrangimentos, a saber:

- Carência de recursos (financeiros e humanos);
- Fracas competências técnicas;
- Subutilização ou desconhecimento de ferramentas de apoio à gestão;
- Entrave à abertura de canais que favoreçam efectivamente a participação dos utilizadores;
- Ausência de uma cultura de trabalho em rede;
- Dependência face ao financiamento de entidades reguladoras e de tendências políticas e estratégicas nacionais de intervenção social; e
- Dificuldade em aceder a fontes alternativas de financiamento e a tendência para uma focalização na resolução de problemas de curto prazo em detrimento de um planeamento estratégico.

Carvalho (2005) refere que existe um grande número de organizações do terceiro setor que não fazem planeamento estratégico, nem avaliação formal de desempenho. São vários os desafios que as organizações deste setor enfrentam:

- Colaborar para a erradicação da pobreza e da exclusão social;
- Ganhar consciência individual e coletiva da força que representam e do potencial que têm para contribuir para o desenvolvimento local de uma região;
- Cooperar para a coesão das organizações do terceiro setor;
- Desenvolver um pensamento estratégico dentro das organizações;
- Integrar REDES e trabalhar em REDE;

¹ Este encontro foi organizado pela Rede Social de Santa Marta de Penaguião em parceria com o município de Santa Marta de Penaguião, EAPN Portugal – Núcleo Distrital de Vila Real e Universidade de Trás-os-Montes se Alto Douro.

- Incrementar formas de se autonomizar, identificando setores económicos estratégicos para a região onde estão inseridas e procurando diminuir desta forma a sua dependência face às entidades reguladoras;
- Introduzir na vida quotidiana das organizações os conceitos de Inovação e de flexibilidade nas organizações, criando novas respostas;
- Garantir contextos mínimos para a ocorrência do processo formativo, tanto ao nível dos recursos humanos, como financeiros, como organizacionais; e
- Conseguir capacidades e qualificações a vários níveis, desde os órgãos directivos, passando pelos técnicos e funcionários.

O presente estudo procurou caracterizar as organizações do terceiro setor que intervêm na esfera da ação social no território de Santa Marta de Penaguião, no sentido de identificar de que forma estas organizações desenvolvem processos de gestão sustentável e autónoma e, também, de que forma os dirigentes e colaboradores destas organizações se identificam com modelos de gestão que promovam a sustentabilidade.

Para levar a cabo esta investigação, fomos ao encontro da conceptualização de Armani (2001) quanto à sustentabilidade. O autor sugere que a sustentabilidade deve ser percebida sob dois enfoques complementares: o gerencial e o sistémico. Desta forma, o conceito de sustentabilidade organizacional referenciado permitiu contemplar as perspetivas internas (enfoque gerencial) e externas (enfoque sistémico) das organizações. Para a seleção das dimensões do conceito, as dimensões selecionadas foram as relacionadas com as áreas consideradas chave por Fowler (1997) e USAID (2002) para o desenvolvimento de uma organização do terceiro setor. No enfoque gerencial, as áreas consideradas chaves foram: gestão estratégica, gestão de pessoas, gestão de recursos e gestão de impactos. No enfoque sistémico foram selecionadas as dimensões: capacidade de *accountability*, capacidade de *advocacy*, gestão de imagem pública, gestão de parcerias e sistema legal.

As dimensões da sustentabilidade abordadas guiaram a investigação no sentido de identificar as mesmas nas organizações do terceiro setor existentes no concelho de Santa Marta de Penaguião, evidenciando questões que são importantes para a sustentabilidade organizacional. A presente pesquisa teve como propósito estudar as dinâmicas, desafios e vulnerabilidades destas organizações que atuam em contextos marcados pelo aumento dos problemas sociais num Estado-Providência em recuo. Este estudo teve como questão central –

Como se caracterizam as organizações do terceiro setor no território de Santa Marta de Penaguião? Assim, definimos como questões específicas: De que forma as organizações do terceiro setor desenvolvem processos de gestão que visam a sustentabilidade e autonomia? e; De que forma os dirigentes, colaboradores das organizações se identificam com modelos de gestão que promovam a sustentabilidade?

A Figura 1 resume todo o caminho seguido pelo autor na elaboração da presente tese.

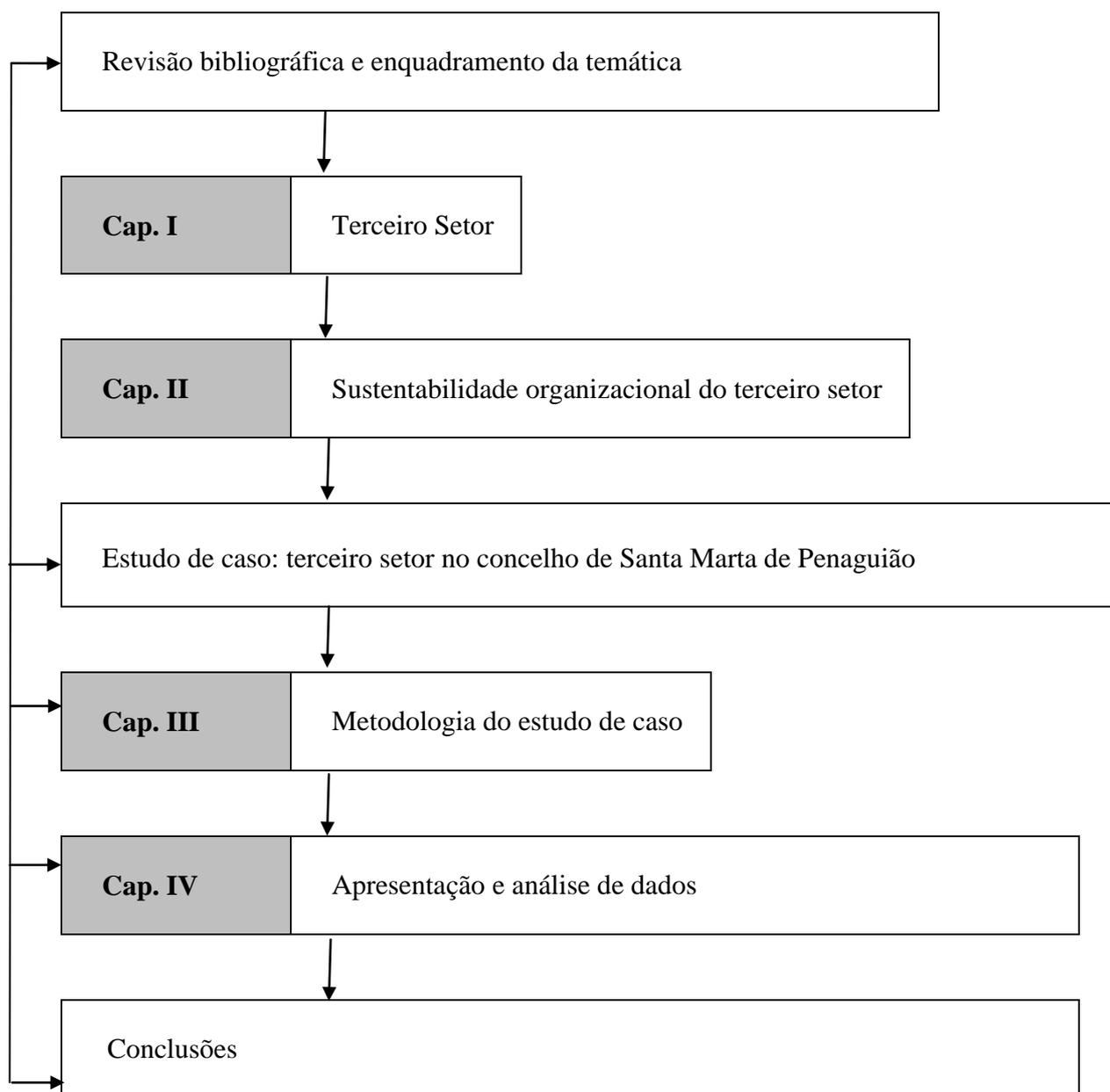


Figura 1 – Estrutura da Tese

CAPÍTULO I. ORIGEM E IMPORTÂNCIA DO TERCEIRO SETOR

I.1. A ORIGEM DO TERCEIRO SETOR

Em 1979, o termo terceiro setor foi utilizado pela primeira vez por J. Delors e J. Gaudin num texto intitulado “Pour la création d’un troisième secteur coexistant avec celui de l’économie de marche et celui des administrations” e tem tido uma utilização crescente desde o final da década de 90. De uma forma mais ampla, o termo é utilizado para designar um conjunto de organizações muito diversificadas entre si:

“ (...) representam formas de organização de actividades de produção e distribuição de bens e prestação de serviços, distintas dos dois agentes económicos dominantes – os poderes públicos e as empresas privadas com fins lucrativos, designados frequentemente e de forma simplificada, por Estado e Mercado” (Quintão, 2004, p. 29).

No mundo ocidental, a título de exemplo, as organizações que fazem parte deste setor são: as associações, as cooperativas, as mutualidades, as fundações, os sindicatos, os clubes recreativos, organizações religiosas e outras formas de organizações mais ou menos formais, por exemplo grupos de auto-ajuda, entre outras.

Quintão (2004) refere que a emergência e o desenvolvimento do terceiro setor, podem ser caracterizados por quatro grandes fases, conforme quadro abaixo.

Quadro 1. Emergência e Desenvolvimento do Terceiro Setor

Fases	Características
1 – A emergência das iniciativas e experiências revolucionárias no século XIX	<ul style="list-style-type: none">- Correntes ideológicas: socialismo utópico, social cristianismo e liberalismo económico;- Movimentos sociais: o cooperativismo, mutualismo e associativismo
2 – A institucionalização das organizações em ramos jurídicos distintos, na viragem para o século XX	<ul style="list-style-type: none">- Sectores de actividade: a beneficência, a protecção social, a banca, o consumo e a produção de bens e serviços, os cuidados de saúde e a alfabetização;- Princípios orientadores de actuação:<ul style="list-style-type: none">• Cooperativismo – princípio de cooperação entre membros;• Mutualismo – princípio de entre ajuda entre membros de uma

	<p>colectividade e;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Associativismo – interesse filantrópico ou geral de uma comunidade. <p>- Princípios comuns:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Delimitação do seu objecto; • Interesse mutual entre membros de colectividade ou interesse público geral; • Autonomia de gestão face ao Estado; • Livre adesão; • Modelo de decisão e funcionamento democrático e; • Primado das pessoas e do trabalho sobre o capital.
<p>3 – O período de sinergia entre Estado e Mercado e a instrumentalização das organizações</p>	<p>- Instrumentalização das organizações do terceiro sector: efeitos da institucionalização e expansão do Estado Social na vertente dos sistemas de protecção social (Estado Providência) e na vertente de agente económico, produtor de bens e serviços de utilidade pública e reguladora da actividade económica.</p>
<p>4 – A renovação das organizações do terceiro sector nos últimos trinta anos e a configuração heterogénea e difusa na viragem para o século XXI</p>	<p>- Principais tendências do terceiro sector no contexto europeu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aproximação dos vários ramos do terceiro sector (estruturas federativas) e; • Movimento de renovação de iniciativas e experiências em resposta aos novos e aos persistentes problemas de pobreza, exclusão social e desemprego cada vez mais à escala global.

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Quintão (2004)

Ao longo dos tempos foi possível verificar a existência de quatro momentos diferenciados do terceiro setor. Um primeiro momento caracterizado pelo surgimento de correntes ideológicas e movimentos sociais. Um segundo, marcado pela organização do terceiro setor em ramos jurídicos distintos. Um terceiro, assinalado pela sinergia entre estado

e mercado e a instrumentalização das organizações e, por fim, um quarto momento, referenciado como momento difuso e heterogêneo na viragem para o século XXI.

Em 1999, Defourny e Develtere (cit. Quintão, 2004, p.30) referem que “*no passado como no presente, são duas as principais condições de desenvolvimento do Terceiro Sector: uma condição de necessidade, e uma condição de identidade colectiva ou de destino comum*”.

A partir da literatura disponível, percebemos que existem várias designações para o terceiro setor, como bem destacam Franco et al. (2005).

Por um lado, temos as designações mais comuns, como: terceiro sistema, organizações sem fins lucrativas, organizações da sociedade civil, economia social e, mais recentemente, organizações solidárias ou não-governamentais. Por outro lado, noutros contextos geográficos, percebemos que existem outras designações para o terceiro setor, como setor independente, setor caritário, setor voluntário, setor livre de impostos, entre outros.

Neste sentido, Franco et al. (2005) destacam as organizações sem fins lucrativos como parte integrante do terceiro setor e sublinham que devem preencher cinco critérios, indicados no Quadro 2.

Quadro 2. Critérios das organizações sem fins lucrativos

Critérios	
1- Organizadas	- Realidade Institucional: <ul style="list-style-type: none">• Registo legal;• Realização de reuniões regulares;• Procedimentos de funcionamento;• Algum grau de permanência organizacional.
2 – Privadas	- Institucionalmente separadas do Governo: <ul style="list-style-type: none">• Podem obter financiamento do Governo;• Podem ter nos seus órgãos de governação membros do Governo;• Não podem fazer parte do aparelho governamental, nem ser controladas pelo governo.

3 – Não distribuidoras de lucro	- Os lucros não podem ser distribuídos mas devem ser reinvestidos no exercício da missão básica da organização.
4 – Auto-governadas	- Possuidora dos seus próprios procedimentos internos de governação e não serem controladas por entidades exteriores.
5 – Voluntárias	- Envolve algum grau significativo de participação voluntária.

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Franco et al. (2005).

Para além dos cinco critérios identificados, Ferreira (2004, p.1) acrescenta mais quatro critérios, que são:

- ✓ *Valores de solidariedade (social, profissional, territorial);*
- ✓ *Inseridas na economia, ou seja, têm uma actividade continua de produção de bens e/ou distribuição de serviços;*
- ✓ *Elevado nível de risco económico, assumido por aqueles que criam estas organizações, em especial quando comparadas com o Estado; e*
- ✓ *Quantidades mínima de trabalho, podendo associar trabalho assalariado e trabalho voluntário.*

De acordo com Quintão (2004), é na viragem do século XXI que a realidade empírica do terceiro setor se apresenta heterogénea e difusa, devido aos diversos enquadramentos jurídicos, organizações tradicionais e surgimento de novas organizações com menor ou maior grau de isomorfismo face aos modelos do sector público e privado lucrativo, com uma diversidade de abordagens teóricas e conceptuais. O interesse pelo terceiro sector surge, no final do século XX e principio do XXI, devido à preocupação de responder aos novos desafios/problemas com que se defrontam as sociedades mundializadas – o desemprego, a pobreza e a exclusão social e também ao recuo do Estado.

No ponto que se segue iremos demonstrar os vários domínios onde o terceiro setor se revela como vector fundamental e preponderante.

I.2. A IMPORTÂNCIA DO TERCEIRO SETOR

A importância do terceiro setor equaciona-se em vários domínios. Ele acrescenta valor nos domínios: económico (produzir bens e serviços); do emprego e da luta contra o

desemprego (sector empregador e dedicação à formação e à inserção de públicos desfavorecidos); da luta contra a exclusão social e do potencial para a construção do modelo social europeu (criação de novas formas institucionais e novas formas de trabalho em rede e parceria); e do desenvolvimento local (criação de resposta às situações e regiões desfavorecidas).

Como refere Quintão (2004, p.35), são vários os domínios onde o terceiro setor tem representatividade:

- a) Do ponto de vista económico – por produzir bens e serviços em inúmeras áreas de actividade económica (serviços sociais, saúde, ambiente, cultura, educação, desporto, inserção social profissional de públicos desfavorecidos, serviços de proximidade) e por, nas últimas décadas, as empresas sociais terem dinamizado novas áreas de actividade, novos produtos, novos mercados, em resposta a necessidades sociais não satisfeitas pelos sectores públicos ou privado lucrativo (...):
- b) Do emprego e da luta contra o desemprego – por se apresentar como um sector empregador – a Comissão Europeia estima que o Terceiro sistema reúna aproximadamente 9 milhões de empregos, (...) pelo facto de algumas das suas organizações se dedicarem à formação e à inserção socioprofissional, designadamente de públicos desfavorecidos;
- c) Da luta contra a exclusão social e do potencial para a construção do modelo social europeu – (...) em reacção ao agravamento de problemas de pobreza e exclusão social (...) criaram novas respostas à satisfação de necessidades sociais, mas também novas soluções institucionais que corporizam formas de organização económica mais plurais, democráticas e participativas e que recusam a divisão entre a economia e o social. (...); e
- d) Do desenvolvimento local – (...) das organizações cujo objecto de actividade é o próprio desenvolvimento, (...) a sua acção converge para este sentido – a criação de resposta às situações, públicas e regiões mais deficitárias; a criação de emprego, o estímulo à participação.

No contexto nacional é possível observar esta ramificação do terceiro setor nos vários domínios do tecido social, como explicaremos no ponto seguinte.

I.3. TERCEIRO SETOR EM PORTUGAL

De acordo com o estudo do *International Center os Research and Information on the Public and Cooperative Economy*, o terceiro setor em Portugal encontra-se em emergência. Este estudo baseou-se numa análise assente em três critérios: 1) a ligação entre as diferentes partes que compõem o terceiro setor (diversos ramos de organizações, sectores de actividade,

formas de relação, etc.); 2) o reconhecimento do domínio pelas autoridades públicas, legislativas e institucionais; e 3) a visibilidade nos *média* e na comunidade científica.

Quintão (2004, p. 36) refere que esta análise originou três grupos distintos, através da análise do reconhecimento do terceiro setor em cada um dos países da união europeia:

1) *Países onde a economia social se encontra estabelecida, embora careça de um reconhecimento global efectivo – são fundamentalmente os casos da França e da Bélgica, e de uma forma um pouco menos integrada, o caso de Espanha – nestes países existem já desenvolvidas estruturas de ligação interna do sector, de carácter nacional ou regional e sectorial, medidas políticas específicas ou fortemente relacionadas com o sector, e um reconhecimento científico e dos média especializados, incluindo centros de investigação, de formação, etc.;*

2) *Países onde o Terceiro Sector está em emergência – são os casos de Portugal, Suécia, Reino Unido, Itália, Irlanda, Grécia, Finlândia, Dinamarca e Luxemburgo – países onde o conceito de Terceiro Sector ou de Economia Social se têm mantido de formas confusas, sendo identificadas iniciativas nos diversos campos estabelecidos nos critérios referidos, mas não existindo, no geral, uma ideia clara e concertada de unidade do sector;*

3) *Países onde o Terceiro Sector está fragmentado – são os casos da Alemanha, Áustria e Holanda – nestes países a noção de Terceiro sector não tem aplicação, sobretudo porque se inscrevem predominantemente numa tradição de sector sem fins lucrativos e porque as organizações dos ramos cooperativo e mutualista sofreram processos de transformação que os têm aproximado mais de empresas capitalistas de que dos princípios presentes na génese destas organizações.*

De acordo com o autor, Portugal coloca-se num grau de desenvolvimento intermédio ao nível das ligações internas entre organizações do terceiro setor, da sua visibilidade nos *média* e na comunidade científica e, também, ao nível do reconhecimento pelas autoridades públicas.

O setor da sociedade civil em Portugal abraça organizações prestadoras de serviços que suplementam ou complementam os serviços públicos nas áreas da saúde, educação e serviços sociais, e organizações estruturadas através das quais os indivíduos se podem juntar de forma a fazerem face a necessidades da comunidade, participar na vida política, e perseguir interesses individuais e de grupo.

Franco et al. (2005; pp. 7-9) referem que as organizações da sociedade civil portuguesas adoptam uma multiplicidade de figuras legais. Estas incluem:

- *Associações*, constituídas no âmbito do direito privado e de certas secções do Código Civil e, nalguns casos, sob alçada do estatuto de utilidade pública. Podem ser associações de

bombeiros voluntários, de consumidores, de estudantes, de mulheres, de imigrantes, de activistas, entre outras;

- *Fundações*, um tipo de organização lucrativa, que foi reconhecido pela primeira vez no Código Civil em 1867. Existem cerca de 350 fundações em Portugal registadas;
- *Instituições de desenvolvimentos local*, que operam sobretudo em áreas rurais com estratégias de *empowerment* de pessoas e territórios;
- *Misericórdias*, organizações com ligação à Igreja Católica que estão entre as mais antigas organizações não lucrativas em Portugal;
- *Museus*, legalmente reconhecidos como instituições sem fins lucrativos, sendo uma boa parte instituições públicas;
- *Organizações não-governamentais para o desenvolvimento*, organizações não lucrativas que levam a cabo programas sociais, culturais, ambientais, cívicos ou económicos que beneficiam países em desenvolvimento;
- *Associações mutualistas*, formadas sob o estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social para o fornecimento de ajuda mútua aos membros e familiares, financiadas essencialmente através de quotas dos membros; e
- *Cooperativas*, governadas pela Lei das Cooperativas.

De acordo com os principais resultados de uma análise do Sector Não Lucrativo em Portugal, levada a cabo por investigadores da Universidade Católica Portuguesa em parceria com o Projeto Comparativo do Sector Não Lucrativo da Universidade de Johns Hopkins, Franco et al. (2005) referem que foi possível caracterizar o terceiro setor como se mostra no Quadro 3.

Quadro 3. Características do Terceiro Setor em Portugal

Força económica significativa	<ul style="list-style-type: none">- Contribuinte para o rendimento e despesa (€5.4 mil milhões em 2002, equivalente a 4.2% do PIB);- Empregador significativo (4.2% da população economicamente activa no país e cerca de 5.0% do emprego não agrícola) e;- Emprega tantos trabalhadores como a indústria de transportes.
Força de trabalho das organizações da sociedade civil da população	<ul style="list-style-type: none">- O número para Portugal, 4.0%, é ligeiramente inferior à medida

economicamente activa é ligeiramente inferior à medida internacional	internacional e bastante inferior aos valores da maioria dos países da Europa Ocidental; - A par de Espanha e Itália e significativamente maior que Europa central e de Leste e; - A percentagem de voluntários é inferior em Portugal do que nos países desenvolvidos, constituem apenas 29% da força de trabalho das organizações da sociedade civil em Portugal.
Setor com forte presença	- Fornecimento de uma variedade de serviços humanos (saúde, educação, serviços sociais e de desenvolvimento comunitário);
Setor com fundos provenientes de uma variedade de origens	- Receitas próprias (pagamentos privados por bens e serviços, quotizações e rendimento de investimento); - Filantropia (doações individuais, de fundações e empresariais) e; - Apoio público ou governamental (subsídios, contratos, reembolsos por serviços prestados, pagamentos de sistemas de segurança social financiados pelo governo)
Elemento que partilha características com os países que integram o “modelo de parceria de <i>welfare</i> /bem-estar”	- Força de trabalho relativamente grande; - Mais trabalhadores remunerados que voluntários e; - Decisiva orientação do emprego para os serviços básicos de bem-estar – serviços de saúde, educação e serviços sociais
Apoio do governo	- Apoio extensivo do governo às operações do sector.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Franco et al. (2005).

O estudo publicado pela Johns Hopkins University (EUA), em colaboração com o Instituto Nacional de Estatística (INE) explicou que, em Portugal, as organizações sem fins lucrativos (OSFL) representam 4,3% da força de trabalho nacional, salientando que este setor tem maior impacto em termos de emprego do que áreas como a agricultura, o imobiliário ou os seguros. O estudo referiu que as OSFL em Portugal empregavam, em 2006, cerca de 185 mil pessoas, responsáveis pela produção de bens e serviços avaliados em mais de 5,7 mil

milhões de euros. Em última análise, este setor era responsável pela criação de 2,7 mil milhões de euros de riqueza para a economia, o equivalente a 2% do PIB nacional, o que lhe vale um peso muito menor face ao de outras indústrias de que quando considerado o indicador de emprego. Em termos de contributo para o PIB, num total de 15 áreas consideradas, o setor das OSFL é 12º, em termos de emprego é o 8º no seio dessas mesmas indústrias.

A par das organizações sem fins lucrativos importa destacar ainda a economia solidária e social, como veremos seguidamente.

I.4. A ECONOMIA SOCIAL E SOLIDÁRIA

De acordo com Quintão (2004), a economia social apresenta-se como um conceito com expressão em França, na Bélgica, na região do Quebeque do Canadá, e também em Portugal, Espanha, Itália e Suécia, tendo surgido no século XIX em França.

De acordo com o autor, a paternidade da economia social é atribuída a C. Gide, que perspectivava a economia social como um ramo da ciência económica, divergente da economia política protagonizada particularmente por A. Smith, e integrando três vertentes:

Os movimentos cooperativos, mutualista e associativo, oriundos da sociedade civil e que, de uma forma geral, visavam a melhoria das condições de vida da classe operária, os primeiros princípios da acção redistributiva do Estado Social e as iniciativas solidárias por parte do próprio patronato (Quintão, 2004, p. 32).

No final dos anos 70, a economia social é vista como um espaço de actividade económica, ou seja:

Como sistema de produção material de bens e serviços, intermédio entre o Estado, o Mercado e a economia familiar e doméstica, precisamente por combinar e partilhar recursos destas outras esferas de actividade, e reunir características específicas (Idem, p. 32).

Como alternativa à intervenção das tradicionais organizações da economia social surge, durante os anos 90, a designação de economia solidária. A ideia de economia solidária passa por reafirmar os princípios e a ambição original da economia social que:

(...) ganha uma expressão significativa no contexto francófono e surge como forma de afirmação das novas iniciativas emergentes no contexto de crise social e económica do final dos anos 70 e (...) recusa as divisões entre a acção económica, social e política e acciona projectos cívicos, democráticos, participativos e economicamente plurais (...)

formas de mobilização e organização de recursos (...) recorrendo a vários princípios económicos (a redistribuição, a reciprocidade e a troca no mercado) a vários recursos (monetários e não monetários) (Ibidem, p. 32).

Devido à dificuldade de identificar uma designação e definição comuns que caracterizem as organizações que não se identificam com a administração pública ou com as empresas lucrativas, como também devido às transformações ao nível das organizações (empresas sociais na Europa e outras iniciativas nos países da América Latina), emergiu o conceito de economia social e solidária.

De acordo com Ferreira (2004, p. 4), existe um conjunto de traços comum que permitem a referência a uma realidade consistente e que designou por organizações da economia social e solidária/terceiro setor. Identificou duas caracterizações dessa realidade, que considerou complementares. A caracterização identificada no âmbito do Projecto Internacional coordenado no *Center For Civil Society Studies* da Universidade Johns Hopkins, segundo a qual as organizações não lucrativas, ou da sociedade civil:

- ✓ *são formais, pois têm realidade institucional, com enquadramento legal ou possuindo continuidade organizacional;*
- ✓ *são privadas, no sentido de institucionalmente separadas do governo em termos de estrutura básica, mesmo que recebam importantes apoio governamental;*
- ✓ *são sem fins lucrativos, no sentido de não distribuírem os seus lucros aos proprietários e directores, reinvestindo-os nos objectivos da organização;*
- ✓ *são autogovernadas, pois têm procedimentos internos de governação, não sendo controladas por terceiros; e*
- ✓ *são voluntárias, no sentido em que envolvem participação voluntária nas actividades da organização ou na sua gestão.*

A definição europeia de *économie sociale* envolve não apenas a identificação das formas organizativas de cooperativas, associação e mutualidade, mas também a identificação de um conjunto de princípios que rege estas organizações:

- ✓ *Finalidade de serviço aos membros ou à colectividade mais de que obtenção de lucro;*
- ✓ *Autonomia em termos de gestão;*
- ✓ *Democracia no processo de decisão, em que a qualidade de membro e a sua participação nas decisões não depende do capital que detém; e*
- ✓ *Prioridade das pessoas e do trabalho na repartição dos rendimentos. (Idem, 4)*

Segundo o autor, estas duas tradições teóricas complementam-se, remetendo a primeira para a estrutura e funcionamento e a segunda para um conjunto de princípios e de valores. Estas caracterizações deverão ser sempre pensadas como tipo-ideal, “*pois a heterogeneidade, mesmo no contexto de cada país, é a nota dominante neste sector*” (Ibidem, 4).

Em suma, a economia social revela-se como um ramo da ciência económica, surgindo, durante os anos 90, a designação de economia solidária como variação à intervenção das organizações tradicionais da economia social, ganhando expressão através da intervenção legitimada do terceiro setor na esfera social.

Contudo, numa sociedade em grandes transformações em vários domínios, político, económico e social, as organizações do terceiro setor têm-se confrontado com desafios no sentido de se consolidarem institucionalmente, como condição para a sua sustentabilidade.

CAPÍTULO II. A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL DO TERCEIRO SETOR

II.1. DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE

De acordo com Melo e Froes (2002; p. 110; cit. Oliveira, 2011), o conceito de sustentabilidade está relacionado com a *“alta capacidade de gestão, participação, integração, iniciativa, produção, articulação, mobilização, organização, aliada a um alto grau de conscientização, identidade e objectividade comum”*.

O desenvolvimento organizacional e institucional das organizações do terceiro setor tornou-se uma questão presente e urgente. Afinal, o que é essencial para que uma organização seja e permaneça sustentável?

Existem vários autores que defendem que a permanência e a duração de uma organização assentam em três pilares interligados: 1) a viabilidade financeira; 2) capacidade da organização de executar as acções propostas; e 3) a relevância dessas acções para os grupos beneficiários.

Desta forma, a sustentabilidade contempla três níveis de abordagem - técnico, político e financeiro -, que quando um deles está debilitado, compromete o desempenho dos outros.

Salamon (1997; cit. Oliveira, 2011, p.46) afirma que o terceiro setor exige amarras sociais, isto é, circunstâncias sociais, económicas e políticas favoráveis e resume a questão da sustentabilidade do terceiro setor em quatro desafios críticos:

1. *O desafio da legitimidade – ser reconhecido por todos os sectores da sociedade;*
2. *O desafio da eficiência – mostrar capacidade e competência operacional;*
3. *O desafio da sustentabilidade – possuir fundos que o permita prestar seus serviços;*
4. *O desafio da colaboração – estabelecer parcerias estratégicas com o Estado e com o sector empresarial.*

Armani (2001) traz avanços conceptuais significativos quanto à sustentabilidade, pois considera que existe interligação entre a capacidade de obter receitas próprias com a capacidade de auferir fontes de financiamento de origem públicas, privadas, não-governamentais, e internacionais e que desta forma, a organização deve legitimar e credibilizar a sua acção junto dos agentes financiadores.

Sugere também que a sustentabilidade deve ser percebida sob dois enfoques complementares: o gerencial e o sistémico.

Na perspectiva gerencial, o autor refere os desafios da gestão e das condições de eficácia e eficiência das organizações, retrata um papel mais instrumental e operacional para as organizações do terceiro setor. Nesta perspectiva considera as seguintes dimensões: 1) Sustentabilidade financeira; 2) Organização do trabalho e gestão democrática e eficiente; 3) Quadro de recursos humanos; 4) Sistemas de planeamento, monitorização e avaliação participativa e eficiente; e 5) Capacidade de produção e sistematização de informações e conhecimentos.

Na perspectiva sistémica, a atenção é dirigida para a inserção política, a credibilidade e o fortalecimento da base social das organizações, que são factores fundamentais para sua capacidade de activar processos de mudança social duráveis.

No enfoque sistémico, Armani (2001) privilegia as seguintes dimensões: 1) Base social, legitimidade e relevância da missão; 2) Autonomia e credibilidade (*stakeholders* e *accountability*); 3) Poder para influenciar processos sociais e políticas públicas (*advocacy*); e 4) Capacidade para estabelecer parcerias e acções conjuntas.

Desta forma, o conceito de sustentabilidade organizacional referenciado permite contemplar as perspectivas internas (enfoque gerencial) e externas (enfoque sistémico) das organizações, assumindo o relacionamento e a influência mútua entre elas.

De acordo com Fowler (1997; cit. Oliveira, 2011, p. 48), para o desenvolvimento de uma organização do terceiro setor, na perspectiva gerencial, as áreas consideradas chaves são: gestão estratégica, gestão de pessoas, gestão de recursos e gestão de impactos. Na perspectiva sistémica foram seleccionadas as dimensões: capacidade de *accountability*, capacidade de *advocacy*, gestão de imagem pública, gestão de parcerias e sistema legal.

Quadro 4. Dimensões da sustentabilidade

Dimensões da Sustentabilidade	Enfoque Gerencial	Gestão Estratégica
		Gestão de Pessoas
		Gestão de Recursos
		Administração de Impactos
	Enfoque Sistémico	Capacidade de

		Accountability
		Capacidade de <i>Advocacy</i>
		Gestão da Imagem Pública
		Administração de parcerias
		Sistema Legal

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Fowler (1997).

II.1.1. ENFOQUE GERENCIAL

A perspectiva gerencial retrata um papel mais instrumental e operacional para as organizações do terceiro setor. Nesta perspectiva consideram-se as seguintes dimensões: 1) gestão estratégica, gestão de pessoas, gestão de recursos e gestão de impactos. Nos pontos que se seguem iremos desenvolver as dimensões que constituem o enfoque gerencial.

II.1.1.1. GESTÃO ESTRATÉGICA

De acordo com Bennett et al. (1996; cit. Oliveira, 2011), o cerne de toda organização é constituído por sua identidade, valores, crenças, cultura e motivação.

Para Fowler (1997; cit. Oliveira, 2011, p. 49), a administração estratégica é a área responsável por transformar a missão e visão organizacionais em estratégias, possui extrema importância para essas instituições.

Subscrevendo Azevedo et al. (2010, pp. 168-169), gerir estrategicamente uma organização sem fins lucrativos significa zelar para que:

1. *“ se tenha conhecimento na organização tanto do ambiente em que esta se insere como da organização em si;*
2. *a organização tenha bem definida a sua missão, ou a sua razão de ser, e tê-la sempre como referência (Missão=Razão de Ser);*
3. *sejam fixados objetivos a vários níveis (Objetivos= o Quê?);*
4. *sejam definidas estratégias que conduzam à concretização dos objetivos definidos (Estratégias= Como?);*
5. *a implementação, através da concretização das estratégias aos vários níveis da organização, seja bem concretizado; e*
6. *existam medidas de avaliação do desempenho que permitam que a organização acompanhe a implementação das estratégias e o seu resultado no curto prazo e impacto a médio e longo prazo”.*

De acordo com Azevedo et al. (2010), gerir estrategicamente significa que as estratégias conduzam a organização para o alcance dos objetivos definidos, que os objetivos concorram para a missão da organização, e que a missão esteja em consonância com o ambiente.

Drucker (1994; cit. Oliveira, 2011) faz referência à importância das organizações do terceiro setor adotarem o planejamento estratégico formal, com definição de metas objetivas e um plano de ação para a implantação das estratégias definidas no planejamento. O autor destaca a necessidade de uma missão clara, que potencie o envolvimento e o comprometimento de todos os intervenientes da organização, como também que integre os interesses da organização, dos seus beneficiários e financiadores.

Mintzberg (2000; cit. Oliveira, 2011), ressalva que independentemente do tamanho da organização, aquela que utiliza o planejamento estratégico apresenta um maior nível de financiamento e melhor desempenho social do que aquelas que não utilizam esses processos.

O planejamento estratégico no terceiro setor deve garantir o entendimento claro dos pressupostos da organização, uma melhoria de comunicação interna e identificação de imagem por agentes externos, desenvolver compromisso, permitindo melhor coordenação e alinhamento de prioridades, e permitir atuações mais autónomas e pró-ativas guiadas pelas metas propostas.

De acordo com Carvalho (2005), o planejamento estratégico reside no processo de gestão do desenvolvimento e manutenção de uma adaptação exequível entre os objetivos, capacidades e recursos de uma organização e as suas oportunidades num mercado em mutação, isto é, manter a atividade da organização adaptada ao ambiente antecipado.

O mesmo autor define planejamento estratégico como processo de sistematização de procedimentos que ajudam a organização a atingir de forma mais concentrada e controlada os seus objetivos. Refere ainda que o seu processo de elaboração deve implicar todos os membros de uma organização, na medida das possibilidades de cada um, em termos de conhecimento e de capacidade inovadora.

Em consonância com Azevedo et al. (2010), o planejamento estratégico deve ser encarado como uma ferramenta de aprendizagem, que ajuda a perceber o que é importante e o que deve ser feito em relação a isso.

Russo (2009, p.29) refere que é na década de 90 que o *Balanced Scorecard* (BSC) foi apresentado como um sistema multidimensional de avaliação de desempenho. Revelou-se um sistema de medição de desempenho organizacional, articulado com a estratégia e desenvolvido para “*comunicar os múltiplos e interligados objetivos das empresas a todos os níveis hierárquicos, com a finalidade de criar as condições para estas se tornarem competitivas nas suas competências e capacidades de inovação*”.

O BSC é uma ferramenta que agrupa a visão e a estratégia da empresa/organização num conjunto conexo de objetivos e medidas de desempenho, estruturado em quatro perspectivas diferentes, que são:

1. *A Perspetiva Financeira que está intimamente ligada com os interesses dos acionistas (expectativa numa boa rentabilidade dos capitais que investiram);*
2. *A perspectiva do Cliente que determina o modo como a empresa/organização deseja ser vista pelos seus clientes, relaciona-se com fatores como a satisfação, fidelidade, retenção, aquisição e rentabilidade dos clientes;*
3. *A perspectiva dos Processos Internos que direciona a sua atenção para as atividades e processos críticos internos necessários à satisfação dos clientes e à prossecução dos objetivos financeiros da empresa, para a satisfação dos acionistas; e*
4. *A Perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional está direcionada na capacidade que os gestores devem ter em focar a sua atenção nas competências necessárias para realizar os objetivos estratégicos. Deste modo, define-se os objetivos e as medidas de desempenho quanto às infra-estruturas e capital intelectual. (Russo, 2009, p. 31-46).*

Azevedo et al. (2010) referem que os gestores das organizações sem fins lucrativos devem pensar e agir estrategicamente, isto é, devem gerir estrategicamente.

Falar de planeamento estratégico organizacional leva-nos a reconhecer todas as outras questões chave na gestão e funcionamento de uma organização, no entanto, pela sua natureza e ligação intrínseca ao planeamento estratégico, há uma que sobressai: a avaliação organizacional, que será desenvolvida mais à frente.

II.1.1.2. GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Parente (2008), as pessoas dentro da organização devem ser entendidas como clientes internos, numa ótica de satisfação com o seu trabalho e de fidelização à organização.

De acordo com a autora, uma condição prévia para a gestão de pessoas é o alinhamento dos trabalhadores com a missão da organização, a visão e os valores da organização, “(...) *de modo a estes terem sentido e significado para cada um deles individualmente e para todos em conjunto*” (2008, p. 308).

Refere também que o bom desempenho organizacional é diretamente proporcional com o alinhamento das finalidades, num formato sistematizado e objetivo, com os objetivos organizacionais numa dinâmica integradora entre os vários membros de uma organização, quer sejam trabalhadores, quer seja a direção.

De acordo com Rego et al. (2003), garantir organizações “*autentizóticas*”², isto é, organização autênticas do ponto de vista do bem estar pessoal, profissional e organizacional e com bons desempenhos, é uma tarefa complexa. Este tipo de organizações impõe compromissos vários entre trabalhadores e dirigentes no sentido de encontrar um consenso organizacional.

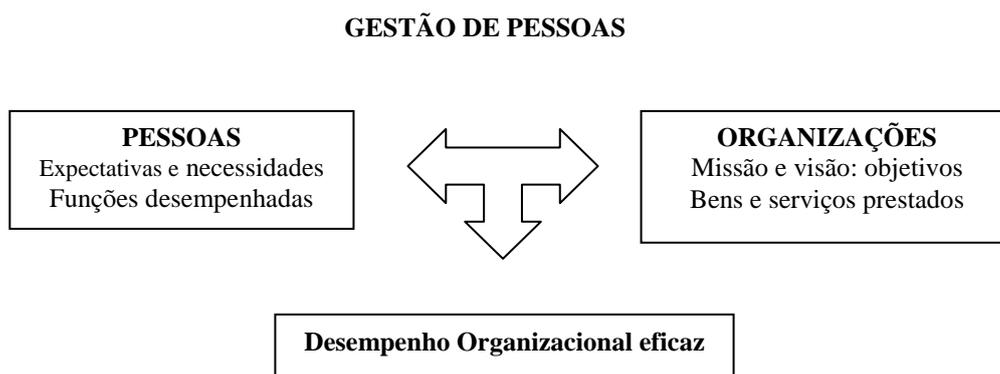


Figura 2 – Lógica de compromisso entre pessoas e organizações

Adaptado: Parente (2010)

² “Autentizótico é um neologismo resultante da conjugação de dois termos gregos: *authentekos* e *zoteekos*. O primeiro significa que a organização é autêntica, merecedora de confiança. O segundo significa que ela é “vital para a vida” das pessoas, facultando-lhes sentidos de equilíbrio e de realização pessoal, de competência, de autonomia e de iniciativa – fornecendo significado para as suas vidas” (Rego, A. et al, 2003:4).

O grande compromisso da gestão de pessoas em organizações sem fins lucrativos é garantir a sustentabilidade económica e o cumprimento do conjunto de valores que as caracterizam e diferenciam das organizações públicas e privadas.

Parente (2010, p. 309) refere que as organizações são caracterizadas pela:

- 1) *primazia das pessoas e do cumprimento da missão sobre o capital e o lucro;*
- 2) *democraticidade interna, equidade e a transparência;*
- 3) *cooperação e solidariedade, associadas à não maximização do lucro, o qual é inexistente, redistribuído ou reinvestido;*
- 4) *a oferta de bens/serviços necessários e de qualidade aos seus membros ou à comunidade; e*
- 5) *autonomia na gestão face ao Estado e ao sector privado.”*

Subscrevendo Parente (2010), as OSFL operacionalizam melhor estes princípios face aos utilizadores/clientes externos, não os cumprindo tão assertivamente na sua relação com os trabalhadores/clientes internos. Ser-se solidário implica atender a ambos os clientes, externos e internos. Desta forma, a organização cumpre os requisitos da responsabilidade social.

De acordo com o autor, o processo que contribui para a promoção do compromisso entre pessoas e organização passa “(...) *pela adoção de uma gestão estratégica de pessoas em que as diferentes práticas e instrumentos de gestão se complementam entre si no reforço da missão da organização por via do envolvimento das pessoas.*” (Parente, 2010, p. 310).

A gestão de pessoas apresenta-se como um subsistemas de gestão de importância estratégica para a organização. Ela deve ser transversal a toda a organização, encontrando-se em interligação com os restantes subsistema. Esta forma de fazer/estar e ser organizacional é um desafio que se coloca à capacidade de inovação social na gestão de pessoas dos líderes das OSFL: “ (...) *trabalhar com os trabalhadores ou membros das OSFL, adotando metodologias participativas, profissionalizando a gestão, recompensando desempenhos individuais e coletivos (...) e agindo de acordo com métodos de planeamento prospetivo*” (Parente, 2010, p. 311).

Fisher (1998; cit. Oliveira, 2011), faz referência à importância do desenvolvimento de pessoas como condição primordial e fundamental para o desenvolvimento da própria organização. Contudo, este tipo de organizações, geralmente, não contempla este aspeto como prioritário.

De acordo com Parente (2010), este tipo de gestão de pessoas vai para além da mera gestão administrativa e subalternizada de recursos humanos. Ela propõe uma filosofia de gestão estratégica, em que o subsistema de recursos humanos é equiparado a outros subsistemas funcionais (operacional, económico-financeiro ou outra) da organização.

Falconer (1998; cit. Oliveira, 2011), refere que a escassez de oportunidade de auto-desenvolvimento para os profissionais dessas organizações pode levar à sua acomodação.

A necessidade de indicadores não-financeiros na medição do desempenho organizacional revela-se como ponto fulcral da atividade de gestão de uma organização. Desta forma, é possível proporcionar aos gestores a informação necessária para a tomada de decisões, para monitorizar e coordenar o desempenho e fazer a aplicação dos recursos disponíveis.

De acordo com Parente (2010, p. 314), um sistema de informação de apoio à gestão revela-se primordial para uma gestão estratégica de pessoas. Desde modo, é possível ter um conhecimento aprofundado e estruturado das características de cada trabalhador “(...) *de forma a poder proporcionar uma intervenção sustentada no presente, bem como planear o futuro, prevendo (...) as possibilidades de atuação no médio e longo prazo*”.

Na perspectiva de Russo (2009), o desempenho dos colaboradores nas organizações pode ser perspectivado segundo duas concepções distintas, enquanto comportamento (meios) ou enquanto resultados (fins). O autor refere que o desempenho organizacional aponta a seguinte caracterização para os sistemas efetivos de medição de desempenho:

1. Reconhecem diferentes responsabilidades hierárquicas dentro das organizações, na gestão do desempenho;
2. Apresentam uma perspectiva equilibrada do sistema objeto de medição;
3. Reconhecem múltiplas dimensões da medição de desempenho;
4. Relacionam as medidas com os objetivos relevantes;
5. Ligam a medição do desempenho à estratégia; e
6. Envolvem os empregados.

A sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos passa também pela eficiência e eficácia das suas actividades. No sentido de medir os resultados e desempenhos é necessário criar indicadores que permitam avaliar globalmente as pessoas e as organizações.

As organizações que instauram a avaliação de desempenho fazem-no tendo em vista um conjunto de objetivos administrativo e estratégico. De acordo com Caetano (2008, p.25), a avaliação:

(...) proporcione informação, sobretudo para a toma de decisão relativa às recompensas, através da definição e concretização de incentivos de vária ordem, às progressões, promoções, demissões e rescisões, ou para a identificação, de necessidades de formação (...) motivar e orientar os colaboradores para os objectivos da organização através de feedback sobre o seu desempenho e do aconselhamento (coaching) proporcionado pela chefia para melhorar o seu comportamento e os resultados, bem como do alinhamento dos seus objectivos com os da organização.

De acordo com Caetano (2008), os principais objetivos formais dos sistemas de avaliação de desempenho passam por: 1) alinhar as atividades dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização; 2) melhorar o desempenho, a produtividade e a motivação; 3) aumentar a sustentabilidade da organização; 4) dar feedback e aconselhamento aos colaboradores sobre desempenho e carreira; 5) constituir uma base para decidir sobre incentivos e recompensas; 6) constituir uma base para decidir sobre progressões, promoções, demissões e rescisões; e 7) identificar necessidades.

Subscrevendo Caetano (2008), a avaliação, enquanto componente de gestão, deve operar ao longo de todo o ano. O mesmo autor refere que a gestão de desempenho visa criar condições para que a atividade desenvolvida pelos colaboradores e os respetivos resultados ou desempenhos contribuam efetivamente para a prossecução dos objetivos da organização.

II.1.1.3. GESTÃO DE RECURSOS

A gestão de recursos numa organização do terceiro sector está pautada com a capacidade em desenvolver acções de captação de recursos.

Segundo Fowler (1997; cit. Oliveira, 2011), as organizações têm que procurar outros meios para garantir fundos. De acordo com Falconer (1999; cit. Oliveira, 2011), a capacidade da organização em captar recursos de maneira suficiente e continuada advém da gestão de captação de recursos.

Para Fischer (2002; cit. Oliveira, 2011), existe um conjunto de características que faz com que as alianças sejam ineficazes, que são: a falta de planeamento, do conhecimento mútuo das expectativas e a indefinição de resultados esperados.

As principais fontes de recursos das organizações do terceiro sector consistem na comercialização de produtos e serviços, empresas privadas, contribuições associativas, órgãos governamentais, doações individuais, entre outros. Grande parte das organizações do terceiro sector possui parcerias com entidades públicas ou privadas.

Falconer (1999; cit. Oliveira, 2011, p. 55), afirma que as relações de parceria entre entidades podem ser encaradas através dos seguintes aspectos:

(...) participação de membros de organizações da sociedade civil em conselhos e órgãos deliberativos e decisórios de governo, a troca informal de informações, a doação de recursos a fundo perdido pelo Estado a organizações da sociedade civil, a operação conjunta de programas, a cessão de instalações ou pessoal para a operação de programas, ou até a subcontratação de agências não-governamentais para prestar serviços a agências públicas (...).

Falconer (1999; cit. Oliveira, 2011) define essas parcerias como ligações mais próximas entre o Estado e organizações sem fins lucrativos, nas quais essas assumem com o Estado o papel de formulação e execução de programas ou políticas públicas, como também refere que o financiamento por parte do Estado às organizações da sociedade civil tem repercussões ao nível da perda da independência política e espírito crítico.

De acordo Carneiro et al. (2012), com base nos dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) e da Conta Satélite das Instituições Sem Fins Lucrativo (CSISFL) relativos ao ano de 2006, o emprego remunerado nas OSFL corresponde a 4,4% do total da economia. Quanto ao peso das remunerações, a mesma fonte refere um valor de 3,4% do total e o VAB gerado pelas OSFL era de 2.2% do total.

Os autores referem que as receitas provenientes do Estado constituem uma fonte crucial de financiamento das OSFL. As OSFL consideradas na CSISFL abrangem um vasto conjunto de instituições que atuam em áreas diversas, como educação e investigação, saúde e serviço sociais. No quadro que se segue, o estudo resumem-se os dados quanto à estrutura de financiamento das atividades em causa.

Quadro 5: Fontes do Financiamento das OSFL

	VAB	Transferências e Subsídios	Rendimentos de Propriedade	Outros recursos
Educação e Investigação	56,8%	31,2%	5,5%	6,5%
Saúde	30,8%	65,5%	0,7%	3,0%
Serviços Sociais	49,5%	36,0%	2,5%	12,1%

Fonte: INE, Conta satélite das Instituições Sem Fins Lucrativo, 2006

Adaptado: Carneiro (2012)

Tendo por base a Conta da Segurança Social, o Relatório e Contas do SNS e a estimativa da despesa fiscal constante na Conta Geral do Estado numa auditoria do Tribunal de Contas (2010) relativa às transferências dos municípios às Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), o estudo apresenta estimativas das transferências da Segurança Social, do Serviço Nacional de Saúde (SNS) bem como a despesa fiscal em IVA (restituição dos pagamentos de IVA às IPSS).

Quadro 6: Transferências da Segurança Social, do SNS e despesa fiscal em IVA das IPSS (% do PIB)

	2008	2009	2010
Subsistema de Acção Social			
Transf. Corrente	0,71%	0,77%	0,76%
Transf. Capital	0,02%	0,04%	0,04%
Subsistema de Solidariedade			
Transf. Corrente	0,01%	0,02%	0,02%
Sistema Previdencial Repartição			
Transf. Capital	0,00%	0,00%	0,00%
Total Seg. Social	0,81%	0,82%	1,07%
SNS	0,09%	0,07%	0,06%
Despesa fiscal em IVA	0,03%	0,04%	0,05%
Soma	0,93%	0,94%	1,18%

Fonte: Conta da Segurança Social, 2010, Quadro p.139 e Mapa XIV, Relatório do SNS, 2010, e Conta Geral do Estado de 2010, Quadro 162 – Despesa fiscal em IVA, p.252
Adaptado: Carneiro (2012)

No quadro acima referenciado é possível observar que, no período compreendido entre 2008 a 2010, o valor estimado para o financiamento das Administrações centrais situam-se nos 1% do PIB.

De acordo Carneiro et al. (2012), tendo por base um inquérito aplicado a 278 Municípios, o Tribunal de Contas (2010) publicou uma auditoria aos fluxos financeiros entre 2005 e 2007 para as atividades e os investimentos das IPSS por parte dos Municípios.

Quadro 7: Transferência dos Municípios para as OSFL e Famílias

(mil euros)	2005	2006	2007
Apoio Social	63.270	57.548	63.734
Educação/Ambiente	26.662	31.753	46.442
Humanitário	39.935	38.326	39.789
Soma	129.868	127.626	149.966
%PIB	0,08%	0,08%	0,09%

Fonte: Tribunal de Contas (2010, pp. 15-16), Q2 e Q3

Adaptado: Carneiro (2012)

O valor médio das transferências nas referidas áreas por parte do Municípios inquiridos nesse período é de 0,08% do PIB.

Os sistemas de Protecção Social na Europa, e particularmente em Portugal, deparam-se com graves problemas financeiros, devido a uma redução do número de pessoas em idade ativa como também a um aumento da esperança média de vida. Por isso, é cada vez maior a vontade em retirar da orla do financiamento público responsabilidades que até agora têm cabido aos sistemas de Protecção Social.

Pelas mesmas razões, existe uma vontade cada vez maior para que os financiamentos públicos que forem atribuídos às OSFL fiquem sujeitos a uma avaliação mais rigorosa da sua eficácia, pelo facto do setor público ser um importante *stakeholder* destas organizações em Portugal.

II.1.1.4. GESTÃO DE IMPACTOS

A gestão de impactos exerce uma grande importância na capacidade de sustentação das instituições. Ela pretende gerir as mudanças conduzidas pelas ações que visam cumprir a missão organizacional. A sustentabilidade organizacional depende da plena realização daquilo que a organização se propôs na sua missão.

Segundo o estudo desenvolvido pela *United Way of America* em 1996, referenciado por Azevedo et al. (2010), *outputs* são os produtos diretos da atividade de uma organização como estes são vistos pelos produtores ou financiadores, enquanto os *outcomes* são os benefícios ou alterações desejadas nos participantes dessa mesma atividade, *stakeholders* ou beneficiários de uma atividade como consequência dos *outputs*.

Subscrevendo a mesma fonte, os *outcomes* são fundamentais para avaliar os impactos da atividade de uma organização e, conseqüentemente, um instrumento fundamental na avaliação de desempenho.

A literatura disponível referencia que entre os processos de planeamento e avaliação existe um contacto vital. Ambos os processos devem ser coerentes entre si e pensados, desenhados e definidos de uma forma articulada.

De acordo com Teixeira (2010), se a organização não tem uma visão estratégica e um planeamento estratégico como base para a sua intervenção, não valerá a pena pensar em implementar um processo de avaliação. O autor refere que, para além do cumprimento de determinadas regras de funcionamento e cumprimento processual, correcção de não-conformidades, as organizações devem ter duas componentes basilares para, ao que o autor chamou, uma cultura avaliativa: 1) predisposição para continuamente examinarem, analisarem e melhorarem; e 2) uma atitude avaliativa que seja um elemento implícito do seu sistema de valores.

Subscrevendo Teixeira (2010), o processo de avaliação deve ser visto como um incentivo para um crescimento organizacional mais “evoluído” onde os tentáculos da avaliação penetrem em todas as dimensões da organização, uma espécie de “Organização Aprendente Melhorada” (*Enhanced Learning Organisation*).

Este modelo de avaliação organizacional, emanada por uma cultura avaliativa, deve comportar seis etapas:

1. *Definir âmbito e objectivos da avaliação – compreender os limites do processo de avaliação, quem vai ser os seus utilizadores, quais os objectivos do cliente (seja ele interno ou externo) e as suas expectativas e, finalmente o tempo e recurso disponíveis;*
2. *Conduzir um Diagnóstico Organizacional – aumentar o conhecimento sobre a organização e sobre o contexto em que esta opera;*
3. *Definir as Dimensões/Categorias de Análise e Critérios – relevantes para a organização nomeadamente para as actividades que esta desenvolve e objectivos que persegue (...) que respondam às expectativas e/ou necessidades de quem encomenda (...) o processo de avaliação;*
4. *Planear e Implementar a avaliação – um plano de avaliação que garanta responder às questões de avaliação formuladas recorrendo a informações de natureza quantitativa e qualitativa, que meçam inputs, outputs e impactos e seja recolhida através de múltiplos instrumentos de natureza diferenciada;*

5. *Sintetizar resultados de performance – (...) combinação dos dados factuais e informações de natureza quantitativa numa conclusão avaliativa; e*
6. *Produzir relatórios e Comunicar resultados – ter práticas de comunicação estabelecidas e regulares sobre o processo de avaliação organizacional e os seus resultados.* (Teixeira, 2010, pp. 445 – 460).

O tema de avaliação organizacional revela-se crucial para enfrentar muitos desafios e mudanças relativamente aos contextos e âmbitos de atuação das organizações.

Depois de explorar as componentes do enfoque gerencial, passaremos a apresentar os elementos que compõem o enfoque sistémico.

II.1.2. ENFOQUE SISTÉMICO

O enfoque sistémico da sustentabilidade diz respeito ao relacionamento da organização com seu meio ambiente, tratando da posição sociopolítica que a instituição tem. Dele fazem parte a capacidade de *accountability*, capacidade de *advocacy*, gestão de parcerias, gestão de imagem pública e sistema legal.

Como já referenciado anteriormente, a capacidade de *accountability* revela-se como elemento constituinte do enfoque sistémico.

II.1.2.1. CAPACIDADE DE ACCOUNTABILITY

A *accountability*, no sentido de interiorizar o exercício da transparência dentro da organização, revela-se como ferramenta fundamental para as organizações.

Accountability é um termo da língua inglesa, sem tradução exacta para o português, mas que pode ser entendido como o ato de prestação de contas de forma responsável.

De acordo com Oliveira (2009; cit. Carneiro et al., 2011) existem dois tipos de prestações de conta: a prestação de contas financeiras (à forma, ao destino, à distribuição e ao uso dos recursos financeiros) e a prestação de contas não financeiras (relatórios nos quais se relata o desenvolvimento das atividades realizadas pelas organizações).

Nesta perspectiva, Falconer (1999; cit. Carneiro et al., 2011, p.94) afirma que “*accountability pode significar pouco mais do que a publicação de um relatório anual com*

dados de projectos e informações contábeis, mas também representa uma postura de responsabilidade que se exercita no quotidiano da gestão, frente a públicos internos e externos”.

De acordo com Nakagawa (1993, p. 17, cit. Assis et al., 2006), forma-se, assim, uma grande cadeia de *accountability*, onde esse termo é definido como sendo “(...)a obrigação de se prestar contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder”.

Subscrevendo Assis et al. (2006), em relação ao terceiro setor, a cadeia de *accountability* surge a partir da delegação de poder, originário dos recursos que são fornecidos pela sociedade às OSFL, e tem como contrapartida uma gestão de responsabilidades, proveniente da necessidade de gerir adequadamente estes recursos recebidos.

De acordo com Oliveira (2011), esse relacionamento evidencia uma interferência recíproca entre processos de *accountability* e participação dos cidadãos em relação às questões públicas.

Em consonância com Kumar (2001; cit. Oliveira, 2011), existe três tipos de *accountability* que ocorrem frequentemente em entidades sem fins lucrativos:

1. *“Accountability com sanções – a organização é obrigada a prestar contas de seu desempenho para todas as partes envolvidas e interessadas, como também deve levar em conta que aqueles a quem prestam contas têm o poder e a capacidade de aplicar sanções (por ex. corte de verbas);*
2. *Accountability explicativa – exige que a prestação de contas explique suas acções, seja verbalmente, por escrito ou formalmente;*
3. *Accountability responsiva – a organização deve levar em consideração as visões daqueles a quem presta contas. A obtenção de uma maior credibilidade e legitimidade, através de um reconhecimento público, passa por meio de prestação de contas.”*

(Oliveira 2011: 58-59).

A transparência para o terceiro setor revela-se como um fator determinante para a sua sobrevivência, sendo essencial que as organizações prestem contas dos seus atos aos investidores sociais. De acordo Milani Filho (2004, p. 9; cit. Assis et al., 2006):

“(...) a transparência e a prestação de contas tornaram-se elementos essenciais para contribuir com a própria sobrevivência das entidades, uma

vez que estão inseridas num ambiente competitivo por recursos financeiros e não financeiros e aquelas que melhor atenderem às necessidades dos doadores por informações, terão maior probabilidade de captação desses recursos”.

A transparência no terceiro setor pode ser auxiliada pela contabilidade através da demonstração dos resultados alcançados, pois, torna-se cada vez mais necessária a demonstração dos recursos arrecadados pelas entidades e, também, da aplicação destes recursos.

Campos (1990; cit. Oliveira, 2011, p. 58) defende que “*somente a partir da organização dos cidadãos vigilantes e conscientes de seus direitos haverá condição para a accountability*”. Ainda, conforme conclui Campos (2003, p. 14; cit. Assis et al. 2006), “*na medida que a contabilidade suprir as organizações do terceiro sector (...) e proporcionar a clareza dos números para o público externo, serão possíveis prestações de contas que estimulam a entrada de mais recursos e a sustentabilidade daquelas entidades ao longo prazo*”.

Na busca de sua sustentabilidade, as organizações do terceiro setor devem desenvolver a sua capacidade de *accountability*. É através dela que atesta a sua capacidade de desempenho, gestão, credibilidade e legitimidade enquanto organização.

A prestação de contas, por parte das organizações do terceiro setor, à sociedade e aos doadores de recursos, possibilitará um aumento da transparência de suas ações e da confiança perante a sociedade.

Desenvolver a prática do *accountability* é mais uma área que merece total atenção para que a organização procure o cumprimento da sua missão e que alcance a sustentabilidade em suas ações. Para além da sua capacidade de *accountability*, as organizações têm que ter nas suas fileiras a capacidade de *advocacy*, capacidade de influenciar políticas e mudanças de valores e mentalidades.

II.1.2.2. CAPACIDADE DE ADVOCACY

A palavra *advocacy* é importada da língua inglesa e não tem ainda uma tradução consolidada para o português. Seu significado pode ser traduzido como defesa de interesses.

De acordo com Vargas (2010), *advocacy* envolve ação/ativismo. Não se trata simplesmente de ser e mostrar-se favorável a uma ideia ou a uma causa. A autora faz referência à *advocacy* como parte integrante de um processo que procura a mudança: mudança de uma situação considerada injusta ou inadequada; mudança de uma política; e mudança de uma condição.

Em países com gestão participativa, a prática do *advocacy* é muito usada. Reflete a livre participação popular, supra ou apartidária, de forma a influenciar as tomadas de decisões quando da formulação de políticas públicas.

A *advocacy* caracteriza-se por ser uma estratégia de ação com o objetivo de contribuir e realizar mudanças nas instituições, nas relações e práticas sociais, procurando mudanças de valores e de mentalidades. De acordo com Armani (2003) as atividades de *advocacy* abrangem planejamento, promoção e interferência em processos de mobilização, organização e articulação sociais sobre a formação de políticas públicas. Esse processo é efetivado por meio de recursos diretos (campanhas, realização de contactos com o poder executivo e outros tomadores de decisões) e indiretos (fornecimento de dados, informações e análise sobre políticas a serem elaboradas).

Subscrevendo Libardoni (1999), a *advocacy* adquire maior relevância para a ação como uma estratégia de incidência política na promoção das transformações políticas, económicas, sociais e culturais necessárias à constituição de uma nova sociedade e de uma nova institucionalidade política. Desta forma, a *advocacy* revela-se como a capacidade da organização influenciar o Estado. Esta capacidade determina decididamente o ambiente em que a organização está inserida, na medida em que ativa ou impede a implementação das ações da organização. A *advocacy* nada mais é que a utilização do poder de status para influenciar uma determinação política e ideológica.

Assim, a capacidade de *advocacy* também constitui um fator importante para a sobrevivência das instituições do terceiro setor.

II.1.2.3. GESTÃO DE PARCERIAS

De acordo com Amaro (2007) o trabalho em parceria é:

“(...)um processo de acção conjunta entre vários actores e protagonistas colectivos e, eventualmente individuais, que se mobilizam para realizar objectivos comuns a partir da construção partilhada de diagnósticos, disponibilizam e partilham recursos para, de forma articulada, definirem e negociarem estratégias e caminhos, e implementarem actividades que viabilizemos referidos” (Amaro, 2007, p. 18).

Roque (2010) identifica como organização inovadora, uma organização aberta ao mundo, capaz de apreender os sinais e a evolução dos contextos. Neste sentido, o relacionamento com as partes interessadas pode ser um agente determinante para a inovação, permitindo reconhecer oportunidades, criar produtos, serviços e novos modo operantes de intervenção, em função das necessidades e expectativas dos seus clientes.

Uma relação efetiva e estrategicamente orientada com os *stakeholders* permite:

- 1 – Uma melhor gestão do risco e da reputação;*
- 2 – Aprender com os stakeholders, melhorando os serviços ou os produtos que a organização oferece, inovar;*
- 3 – Compreender contextos complexos, desenvolver mercado e identificar novas oportunidades estratégicas;*
- 4 – Informar, educar e influenciar os stakeholders, um aspecto que pode ser crucial no desenvolvimento de projectos e na gestão do risco;*
- 5 – Melhorar o processo de tomada de decisão, uma vez que se tem acesso a uma visão muito mais ampla e clara; e*
- 6 – Combinar recursos (financeiros, conhecimento, pessoas e tecnologia) que a organização não conseguiria de forma independente.*

(Roque, 2010, pp. 211-212)

No sentido de efetuar amplas alterações sociais com repercussões em diversos setores, a administração de parcerias, através da concepção trisectorial – Estado, mercado e terceiro setor –, possibilitam uma cooperação por meio de financiamento e políticas sociais. Subscrevendo Falconer (1999), a solução de problemas públicos demanda esforços conjuntos de atores dos três setores da sociedade.

De acordo com Fischer (2002; cit. Oliveira, 2011, p. 61), a tipologia das organizações que considera a concepção trisectorial – Estado, mercado e terceiro setor – possibilita a identificação das possíveis ligações entre as organizações dos diferentes setores, efetivando o

surgimento de parcerias e alianças estratégicas com o propósito de efetuar atividades de mudança social.

Camargo (2002; cit. *Idem*, p. 61) refere que a relação que existe entre mercado e terceiro setor é pautado por uma visão que um possui do outro. O mercado vê o terceiro setor como um conjunto de ações individuais que cuidam de interesses coletivos e do crescimento do ser humano, que é o consumidor dos produtos e serviços criados.

Pezzullo (2003; cit. Oliveira, 2011, pp. 61-62), faz referência à necessidade do terceiro setor ver nas empresas a oportunidade de realização de seus projectos sociais por meio de colaboração mútua, que ocorre de várias formas (doação de bens materiais, cedência de tempo de funcionários ou colaboração para um projecto específico).

A parceria entre o Estado e o terceiro setor acontece através de uma cooperação por meio de financiamento e políticas sociais. O terceiro setor apresenta-se como forma alternativa para complementar as funções do Estado perante a sociedade.

A colaboração entre organizações do terceiro setor, de acordo com Salamon (1997; cit. Oliveira, 2011, p. 63) permitiria um nível de entajuda para fazer face aos problemas comuns identificados. Contudo, Teodósio (2002; cit. *Idem*, p. 63) faz referência à problemática que poderá existir entre as organizações pelo facto de existir a diferença entre níveis de estruturação, seja política, administrativa ou financeiro, correndo o risco das organizações mais pequenas poderem ser aglutinadas pelas maiores.

Quer a capacidade de *accountability*, a de *advocacy* como a gestão de parcerias revelam-se componentes dependentes da gestão de imagem pública.

II.1.2.4. GESTÃO DA IMAGEM PÚBLICA

Para que uma organização seja sustentável, o governo, o setor privado e a sociedade devem ter dela uma imagem positiva, incluindo uma compreensão e apreciação do seu papel.

A percepção do que os *stakeholders* possuem em relação à atividade da organização revela-se fundamental para a construção e solidificação de um dos seus maiores ativos financeiros, o seu nome. Segundo Centurião (2006 cit. Santos et al., 2009, p.36), a imagem de uma organização “(...) é constituída ao longo do tempo, pelo somatório de todas as opiniões

emitidas pelos stakeholders, sociedade em geral e pela forma em que cada um capta tais informações”.

Subscrevendo USAID (2002 cit. Santos et al. 2009) a imagem de uma organização influencia a capacidade de realização de seus projetos juntamente com os *stakeholders*, como estabelecer parcerias, captar recursos, contratar mão-de-obra, captar voluntários e vender produtos.

De acordo com Santos et al. (2009), para a construção de uma imagem positiva a organização deverá ter práticas de gestão transparentes entre organização e ambiente, inovação nos processos e trabalhos eficazes ao longo do tempo. A imagem positiva é um fator importante para que as Organizações do terceiro setor alcancem a sustentabilidade.

Por fim, o ultimo componente do enfoque sistémico faz referência à regulamentação jurídica que regula ou “desregula” o funcionamento das organizações do terceiro setor.

II.1.2.5. SISTEMA FISCAL

De acordo com o Código do IVA (CIVA), artigo 10.º são consideradas entidades sem fins lucrativos aquelas que, entre outros requisitos, *“Em caso algum distribuam lucros s os seus corpos gerentes não tenham, por si ou emprestada pessoa, algum interesse direto ou indireto nos resultados da exploração”*. Neste sentido, as organizações apenas não podem prosseguir fins lucrativos a título principal, não lhes estando vedado o exercício de atividade económicas a título secundário ou acessório, desde que os rendimentos que daí resultam sejam canalizados para as suas finalidades principais.

Como refere Gonçalves (2010), o regime fiscal aplicável às organizações apresenta-se como um vetor relevante para a sustentabilidade financeira destas organizações, numa lógica de financiamento e de angariação de recurso para as suas atividades.

Na medida em que as organizações não desenvolvem atividades económicas a título principal, terão de descobrir fontes alternativas de rendimento que lhes permitam conduzir as suas atividades próprias, seja através de atividades comerciais ou económicas, seja através de financiamento externo por outras entidades, públicas ou privadas. Desta forma, o enquadramento tributário, quer do lado das receitas, quer do lado das despesas, revela-se como ferramenta essencial e fundamental para os gestores destas organizações.

De acordo com Vilar (2007, p. 11), “*gerir uma organização significa conduzir e controlar um determinado conjunto de fatores – humanos, financeiros e materiais (...) de acordo com certos objetivos e procurando atingir determinados fins*”. Neste sentido, a fiscalidade faz obrigatoriamente parte dos saberes que o gestor deve dominar ou, pelo menos, reter as suas regras essenciais.

Subscrevendo Gonçalves (2010, pp. 412-413), as organizações deparam-se com diversos impostos em diferentes momentos da sua existência jurídica, designadamente:

- a) *Quando são constituídas, no que diz respeito, fundamentalmente, à tributação do património com que são instituídas;*
- b) *Ao longo da sua existência e enquanto desenvolvem a sua atividade, quer com a tributação do rendimento que obtêm e do património de que são titulares quer com a sua participação na tributação do consumo; e*
- c) *Na qualidade de organizações destinatárias de donativos a título de mecenato.*

No que diz respeito às diferentes posições que ocupam nas relações periódicas tributárias, Nabais (2005) refere que as organizações apresentam-se:

- a) Como contribuintes – Na tributação de rendimentos (IRC), do património (IMT, IMI e IS) e do consumo (IVA) como consumidores finais;
- b) Como devedores do imposto – Na tributação do consumo (IVA); e
- c) Como sujeitos passivos – Quando assumem os mais variados deveres relativamente a impostos de terceiros, designadamente, com a obrigação de retenção na fonte e de entrega nos cofres do estado do IRS.

Em seguida iremos apresentar em tabela os diferentes impostos e os correspondentes benefícios fiscais que são concedidos às organizações sem fins lucrativos através da orientação teórica de Gonçalves (2010, pp.413-422) e Alfaro (2003, pp. 9-20).

II.1.2.5.1. IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO

II.1.2.5.1.2. IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO DAS PESSOAS COLETIVAS (IRC)

O principal imposto direto a que estão sujeitas as pessoas coletivas é o designado IRC. O Código do IRC (CIRC), através do artigo 1º refere que as pessoas coletivas em geral, com ou sem finalidades lucrativas, estão sujeitas ao pagamento de IRC.

Quadro 8. IRC – Sujeição ao Imposto, Incidência e Base do imposto, Isenções, Obrigações Declarativa e contabilísticas

<p>Sujeição ao Imposto</p>	<p>Em conformidade com o artigo 118.º, n.º 1 do CIRC, as organizações em fins lucrativos com sede ou direção efetiva em Portugal são também sujeitos passivos de IRC devem obrigatoriamente apresentar uma declaração de início de atividade, em qualquer serviço das finanças no prazo de 90 dias a partir da data da sua inscrição no Registo Nacional de Pessoas Coletivas ou, no prazo de 15 dias, a partir da data de apresentação a registo na Conservatória do Registo Comercial, caso a organização esteja sujeita a registo comercial.</p>	
<p>Incidência e Base do Imposto</p>	<p>As OSFL são tributadas pelo seu rendimento global e não pelo lucro apurado. De acordo com o CIRC artigo 87º, n.ºs 1 e 5, esta tributação está sujeita a uma taxa menor (20%) do que a taxa aplicável às entidades empresariais (25%). Desta forma as OSFL estão sujeitas uma menor tributação em sede de IRC, sem considerar uma possível isenção total ou parcial.</p>	
<p>Isenções de IRC</p>	<p>Isenção Subjetiva</p>	<p>Quando as OSFL se apresentam como pessoas coletivas de utilidade pública administrativa, instituições particulares de solidariedade social ou pessoas coletivas de mera utilidade pública, poderá ser-lhes concedida uma isenção de IRC. Esta isenção é automática. A isenção não compreende os rendimentos empresariais derivados do exercício das atividades comerciais ou industriais desenvolvidas fora do âmbito dos fins estatutários, nem os rendimentos de títulos ao portador.</p>
	<p>Isenção Objetiva</p>	<p>A isenção objetiva é determinada em função da origem dos rendimentos de parte das OSFL. De acordo com o artigo 11º do CIRC, estão isentos de IRC os rendimentos obtidos por OSFL constituídas sob a forma de associação, independentemente da sua qualificação como pessoas coletivas de utilidade pública, derivados do exercício de atividades culturais,</p>

		recreativas e desportivas, desde que se verifiquem as seguintes condições: não distribuição de resultados e os membros dos seus órgãos sociais não tenham algum interesse direto ou indireto nos resultados de exploração das atividades prosseguidas e que disponham de contabilidade ou escrituração que abranja todas as suas atividades.
	Outras Isenções	São considerados rendimentos não sujeitos a IRC as quotas pagas pelos associados em conformidade com os estatutos, bem como os subsídios destinados a financiar a realização dos fins estatutários. De igual modo, os incrementos patrimoniais obtidos a título gratuito destinados à direta e imediata realização dos fins estatutários.
Obrigações declarativas e contabilísticas	<p>Obrigações declarativas – as OSFL estão dispensadas de submeter a declaração periódica de rendimentos mas deverão sempre entregar a declaração anual de informação contabilística e fiscal, com os anexos D e F.</p> <p>Obrigações contabilísticas – Podem optar por dispor de contabilidade organizada mas são sempre obrigados a manter um livro de escrituração onde sejam registados os seguintes elementos: 1) todos os rendimentos obtidos; 2) todos os encargos ou custos com as atividades; e 3) inventário dos bens susceptíveis de gerar mais-valias tributáveis.</p>	

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Gonçalves (2010).

II.1.2.5.1.2. IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO DAS PESSOAS SINGULARES (IRS)

Quadro 9. IRS – Retenção na Fonte, Bolsas e Prémios

Retenção na Fonte	De acordo com o artigo 99 do CIRS, as OSFL não estão sujeitas a IRS mas deverão entregar uma declaração (Modelo 10) caso tenham procedido ao pagamento a pessoas singulares de rendimentos sujeitos a retenção na fonte, ou seja, sempre
--------------------------	--

	que sejam devedores de rendimentos de trabalho dependente e, caso sejam obrigadas a dispor de contabilidade organizada sempre que sejam devedoras de rendimentos de trabalho independente (prestações de serviço; artigo 101 CIRS).
Bolsas e Prémios	No que diz respeito às bolsas de estudo ou de investigação e de acordo com o Estatuto do Bolseiro de Investigação aprovado pela Lei 40/2004 de 18 de Agosto são consideradas bolsas “os subsídios, atribuídos por entidades de natureza pública e ou privada, destinados a financiar a realização, pelo próprio, de atividades de natureza científica, tecnológica e formativa” (artigo 1.º, n.º 1). São igualmente excluídos (artigo 12.º, n.º 2 do CIRS), os prémios literários, artísticos ou científicos, as pessoas singulares, porquanto não envolvam a cedência, temporária ou definitiva, dos respetivos, direitos de autor e desde que sejam atribuídos em concurso, mediante anúncio público em que se definam as respetivas condições de atribuição, não podendo a participação no referido concurso sofrer quaisquer restrições que não sejam relativas à própria natureza do prémio.

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Gonçalves (2010).

II.1.2.5.2. IMPOSTO SOBRE O PATRIMÓNIO

II.1.2.5.2.1. IMPOSTO MUNICIPAL SOBRE TRANSMISSÕES ONEROSAS DE IMÓVEIS (IMT)

Quadro 10. IMT - Incidência e Base do imposto e Isenções

Incidência e Base do Imposto	De acordo com o artigo 2.º, n.º 1 do CIMT, o IMT incide sobre as transmissões, a título oneroso, do direito de propriedade ou de figuras parcelares desse direito sobre bens imóveis. O IMT é devido pelas pessoas singulares ou coletivas para quem se transmitam os bens imóveis (artigo 4.º do CIMT), sendo a sua base tributável, por regra geral, correspondente ao valor constante do ato ou contrato ou o valor patrimonial tributário dos imóveis, consoante o que for mais elevado”
-------------------------------------	--

	(artigo 12.º do CIMT).	
Isenções de IMT	Isenção Subjetiva	Quando as OSFL se apresentam como pessoas coletivas de utilidade pública administrativa, instituições particulares de solidariedade social ou pessoas coletivas de mera utilidade pública, o legislador consagrou um regime de caractere excecional que dispensa, em certas condições, a tributação das aquisições, a título oneroso, de bens imóveis por estas instituições. Desta forma, foi estabelecida nas alíneas d) e e) do artigo 6.º do CIMT a isenção do IMT. Relativamente à aquisição, a título oneroso, de quaisquer direitos sobre imóveis destinados direta ou indiretamente à realização dos seus fins estatutários, por pessoas coletivas de utilidade pública administrativa, de mera utilidade pública e por instituições particulares de solidariedade social e entidades a estas legalmente equiparadas”.

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Gonçalves (2010).

II.1.2.5.3. IMPOSTO MUNICIPAL SOBRE IMÓVEIS (IMI)

Quadro 11. IMI - Incidência e Base do imposto e Isenções

Incidência e Base do Imposto	Segundo o artigo 1.º do CIMI, o IMI incide sobre o valor patrimonial tributário dos prédios rústicos e urbanos situados no território português, constituindo uma receita dos municípios onde os mesmos se localizam.	
Isenções de IMI	Isenção Subjetiva	Quando as OSFL se apresentam como pessoas coletivas de utilidade pública administrativa, instituições particulares de solidariedade social ou pessoas coletivas de mera utilidade pública, o legislador consagrou uma isenção subjetiva a favor destas entidades através do artigo 44.º, n.º 1, e) e f) do Estatuto dos Benefícios Fiscais. As isenções de IMI a favor destas entidades verificam-se desde que se

		constitua o direito de propriedade e são reconhecidas oficiosamente.
--	--	--

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Gonçalves (2010).

II.1.2.5.4. IMPOSTO DO SELO (IS)

Quadro 12. IS - Incidência e Base do imposto e Isenções

Incidência e Base do Imposto	Segundo o artigo 1.º do CIS, o IS incide sobre todos os atos, contratos, documentos, títulos, papéis e outros fatos previstos na Tabela Geral do Código, incluindo as transmissões gratuitas de bens.	
Isenções de IS	Isenção Subjetiva	Quando as OSFL se apresentam como pessoas coletivas de utilidade pública administrativa, instituições particulares de solidariedade social ou pessoas coletivas de mera utilidade pública, gozam de uma isenção subjetiva nos termos das alíneas c) e d) do artigo 6.º do CIS. A concessão é automática.

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Gonçalves (2010).

II.1.2.5.5. IMPOSTO ÚNICO DE CIRCULAÇÃO (IUC)

Quadro 13. IUC - Incidência e Base do imposto e Isenções

Incidência e Base do Imposto	Segundo o artigo 1.º do CIUC, o IUC incide sobre as categorias A a G de veículos que se encontrem registados no território português”. De acordo o artigo 3.º, n.º 1 do CIUC, é sujeito passivos do imposto “os respetivos proprietários dos veículos, considerando-se como tais as pessoas singulares ou coletivas, de direito público ou privado, em nome das quais os mesmos se encontrem registados.
Isenções de IUC	Quando as OSFL se apresentam como pessoas coletivas de utilidade pública administrativa, instituições particulares de solidariedade social ou pessoas coletivas de mera utilidade pública, gozam de uma isenção (artigo 5.º, n.º2 al. b) do CIUC). A isenção é reconhecida através despacho do diretor-geral dos Impostos sobre o requerimento das entidades interessadas.

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Gonçalves (2010).

II.1.2.5.6. IMPOSTO SOBRE O VALOR ACRESCENTADO (IVA)

Quadro 14. IVA - Incidência e Base do imposto, Isenções e Reembolso

Incidência e Base do Imposto	<p>Segundo o artigo 2.º do CIVA, as OSFL são sujeitos passivos de IVA, desde que de um modo independente e com caráter de habitualidade, exerçam atividades de produção, comércio ou prestação de serviços, incluindo as atividades das profissões livres, e, bem assim, as que do mesmo modo independentemente pratiquem uma só operação tributável, desde que essa operação seja conexa com o exercício das referidas atividades, onde quer que este ocorra, ou quando, independentemente dessa conexão, tal operação preencha os pressupostos da incidência real de IRS e de IRC.</p>
Isenções de IVA	<p>Nos termos do artigo 9.º do código do IVA, as OSFL, como devedores de imposto, podem beneficiar das isenções previstas desde que cumpram os seguintes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Em caso algum distribuam lucros e os seus corpos gerentes não tenham, por si ou entreposta pessoa, algum interesse direto ou indireto nos resultados da exploração;b) Disponham de escrituração que abranja todas as suas atividades e a ponham à disposição dos serviços fiscais, designadamente para comprovação destes requisitos; ec) Pratiquem preços homologados pelas autoridades públicas ou, para as operações não susceptíveis de homologação, preços inferiores aos exigidos para análogas operações pelas empresas comerciais sujeitas de imposto; ed) Não entrem em concorrência direta com sujeitos passivos do imposto. <p>Estão isentos os serviços prestados pelas OSFL e as transmissões de bens com elas conexas, relativo a:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Serviços de segurança social, desde que a entidade prestadora não cobre qualquer contraprestação; e

	<p>b) Serviços de assistência social, desde que a entidade prestadora não cobre qualquer contraprestação;</p> <p>Estão ainda isentas as prestações de serviços e as transmissões de bens estreitamente conexas efetuadas no exercício da sua atividade habitual por creches, jardins-de infância, centros de atividade de tempos livres, estabelecimento para crianças e jovens desprovidos de meio familiar normal, lares residenciais, casas de trabalho, estabelecimentos para crianças e jovens deficientes, centros de reabilitação de inválidos, lares de idosos, centros de dia e centros de convívio para idosos, colónias de férias, albergue de juventude ou outros equipamentos sociais ou cuja utilidade social seja reconhecida pelas autoridades competentes.</p>
Reembolso do Imposto	<p>As OSFL poderão solicitar e obter o reembolso que haja suportado nas seguintes situações:</p> <p>a) Aquisição de bens e serviços relativos à construção, manutenção e conservação dos imóveis que sejam total ou parcialmente utilizados na prossecução dos fins estatutários, desde que conste em faturas de valor não inferior a 997,60€, com exclusão do IVA;</p> <p>b) Aquisição de bens e serviços relativos a elementos do ativo imobilizado, desde que constantes de faturas de valor unitário não inferior a 99,76€, com exclusão do IVA;</p> <p>c) Aquisição de veículos automóveis novos, ligeiros de passageiros ou de mercadorias ou veículos pesados, desde que: 1) registados em nome da organização e 2) sejam utilizados pelas organizações exclusivamente para a prossecução dos seus fins estatutários; e</p> <p>d) Reparações em veículos automóveis desde que: 1) registados em nome da organização e 2) a reparação seja relativa a veículos utilizado exclusivamente para a prossecução dos fins estatutários da organização.</p>

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Gonçalves (2010).

Em suma, é possível observar que estas organizações, no plano fiscal, merecem, por parte da lei, uma protecção relevante, através de um regime fiscal privilegiado e específico conformado com os seguintes instrumentos jurídicos:

- a) *“Previsão de regimes específicos de não tributação;*
- b) *Previsão de isenções de impostos, objectivos e subjectivos; e*
- c) *Concessão de benefícios fiscais específicos; e*
- d) *Estabelecimento de um regime de obrigação acessórias – declarativas, de contabilidade e outras”* (Alfaro, 2003, p. 20).

As dimensões da sustentabilidade abordadas irão guiar a investigação no sentido de identificar as mesmas nas organizações do terceiro setor existentes no concelho de Santa Marta de Penaguião, evidenciando questões que são importantes para a sustentabilidade organizacional das entidades.

O próximo ponto explicita os procedimentos metodológicos utilizados, como também justifica a escolha das técnicas para a recolha e o tratamento dos dados.

CAPITULO III. METODOLOGIA PARA O ESTUDO DE CASO

O presente ponto tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos que foram utilizados na realização do estudo.

Este estudo teve como objetivo geral compreender a forma de atuação e mostrar como se vem configurando a gestão e sustentabilidade das organizações do terceiro setor do concelho de Santa Marta de Penaguião.

Em função do objetivo proposto para a investigação, optámos pela análise qualitativa, a fim de encontrar uma melhor compreensão dos processos envolvidos no objeto a ser investigado.

Para Godoy (1995), uma pesquisa qualitativa deve possuir as seguintes características: ambiente como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento chave; ter carácter descritivo; processo como foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto; a análise de dados deve ser realizada de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador; não se requer o uso de técnicas e métodos estatísticos; e, por fim, ter como principal preocupação a interpretação do fenómeno e a atribuição de resultados. O ponto de partida é a questão ou foco de interesses amplos, que são definidos à medida que o estudo se desenvolve.

O estudo envolveu dados descritivos sobre organizações, pessoas, lugares e as formas de interacção entre o pesquisador com o objeto em análise. Procurou compreender os fenómenos de acordo com a vivência e visão dos atores, com o propósito último de analisar e explicar os resultados encontrados.

Desta forma, o presente estudo descreve-se como sendo uma pesquisa exploratória e qualitativa. Desenvolveu-se através do estudo de caso. Yin (1994; cit. Oliveira, 2011) refere que o estudo de caso é utilizado quando as perguntas que guiam a pesquisa são do tipo “como” ou “por quê” e “quando”. A utilização de mais de um caso permite a obtenção de evidências mais redundantes, tornando o estudo mais forte e ajudando a generalização analítica.

O método referenciado possibilitará uma observação pormenorizada da complexidade que envolve as organizações do terceiro setor de Santa Marta de Penaguião. O estudo multicase irá permitir, unicamente, uma visão das organizações num momento e numa

realidade específica, mas possibilitará uma visão detalhada e uma análise comparativa de forma a indicar caminhos para outras pesquisas.

O estudo de caso teve como procedimentos: a observação direta, a análise de documentos e aplicação de inquérito por questionário de administração indirecta. O inquérito utilizado foi elaborado com base no inquérito utilizado no Projeto Q3 “Certificar o Terceiro Sector”, promovido por uma parceria de organizações e financiadas pelo POPH. Os inquéritos foram aplicados a elementos das direcções e alguns colaboradores que trabalhavam nas organizações, nomeadamente aos directores técnicos. Os dados obtidos foram estudados segundo a análise de conteúdo.

A partir dos conceitos centrais da pesquisa – terceiro setor – e as dimensões da sustentabilidade, procurou-se elementos que permitiram compreender a existência ou inexistência de ações adotadas pelas organizações em torno da gestão e sustentabilidade.

Participaram do estudo as cinco organizações situadas no concelho de Santa Marta de Penaguião com intervenção na área social.

A escolha das organizações para o estudo teve por base os seguintes critérios: 1) organizações que atuam na mesma área geográfica, concelho de Santa Marta de Penaguião; 2) organizações que intervêm no mesmo campo, ação social; 3) organizações que se regulam pela mesma legislação; e 4) organizações que possuem similaridades no seu funcionamento, embora distintas na sua natureza jurídica.

As organizações estudadas foram selecionadas a partir de uma lista de organizações do terceiro setor que intervêm em vários domínios, tais como, educação, formação, saúde, ação social, cultura, presente no *website*³ do município de Santa Marta de Penaguião. A lista continha 34 organizações. Destas foram selecionadas cinco (uma Associação, duas Fundações e dois Centros Sociais e Paroquiais). Estabeleceu-se contacto telefónico com as cinco organizações convidando-as para participar neste estudo.

As organizações foram identificadas como organização *A*, organização *B*, organização *C*, organização *D* e organização *E*, no sentido de preservar as suas entidades e para ter uma maior liberdade na análise das informações recolhidas.

³ Disponível em: <http://www.cm-smpenaguiao.pt>. Acesso em Acesso em 05/12/2012.

CAPITULO IV. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

IV.1. CARATERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

IV.1.1. ORGANIZAÇÃO A

Fundada em 21 de Outubro de 1984, a organização A é uma iniciativa da fábrica da igreja da paróquia e criada canonicamente pelo bispo da diocese de Vila Real. A sua atividade começou a 6 de maio de 1985 com a resposta social jardim-de-infância. Para além do jardim-de-infância, outros acordos de cooperação se estabeleceram com a Segurança Social: Centro de Atividades dos Tempos Livres (CATL), celebrado a 20 de junho de 1988, direcionadas para crianças em idade escolar; Apoio Domiciliário (AD) com Centro de Dia (CD), a 3 de novembro de 1990; Creche, em julho de 1997; e Apoio Domiciliário Integrado (ADI), em setembro de 1999.

Em 01 de outubro de 2004 foram criadas novas instalações direcionadas para os idosos, nas respostas sociais: SAD, ADI, CD e Estabelecimento Residencial para Idosos (ERI). Em 2010, iniciaram-se as obras de construção de novas infraestruturas, concluídas em setembro de 2012 para as respostas sociais creche e jardim-de-infância.

As respostas sociais identificadas abrangem um universo de 70 crianças e 51 idosos. Funcionam em dois espaços distintos, quase contíguos: as respostas sociais da infância num edifício e as respostas sociais dos idosos noutra.

Tem como Órgãos de Gestão a Direção, constituído por cinco membros (presidente, vice presidente, 1.º secretário, 2.º secretário e tesoureiro) e o Conselho Fiscal, constituído por três elementos (presidente e dois vogais).

IV.1.2. ORGANIZAÇÃO B

A organização B foi constituída em 14 de setembro de 1988 como uma organização de solidariedade social. Ela é criada canonicamente pelo bispo da diocese de Vila Real. Em setembro de 1992, a organização iniciou a sua atividade com as respostas sociais pré-escolar e CD, com capacidade para 50 crianças e 24 idosos, respetivamente.

Em novembro do mesmo ano, cria a resposta social CATL, com capacidade para 50 crianças. Em janeiro de 1996 a organização alarga a sua área de atuação para a terceira idade, integrando as respostas sociais SAD e ADI, com capacidade para 15 clientes no primeiro e 5 clientes no segundo.

A resposta social Creche foi integrada nos serviços da organização em setembro de 2003, com acordo de cooperação para 9 crianças. Em junho de 2007, é assinado um protocolo com o Centro Distrital de Segurança Social de Vila Real por um período de dois anos, renovado de dois em dois anos, para a integração de uma equipa de acompanhamento da medida social – rendimento social de inserção (RSI) – com o objetivo de acompanhar, apoiar e integrar os beneficiários da medida do concelho de Santa Marta de Penaguião.

No âmbito da candidatura ao Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais (PARES I), a organização construiu um novo equipamento social e incluiu, em setembro de 2009, uma nova resposta social no seu portefólio – Equipamento Residencial para Idosos (ERI) – com capacidade para 15 idosos. Desta forma, as respostas sociais passaram a funcionar em dois equipamentos sociais distintos: edifício da infância e juventude e edifício da terceira idade.

No sentido de, cada vez mais, dar respostas às necessidades da população local, a organização efetuou, entre 2008 e 2011, duas candidaturas no âmbito do Programa Operacional Potencial Humano (POPH), promovendo formação nas áreas de geriatria e economia doméstica.

Tem como Órgãos de Gestão a Direção, constituído por cinco membros (presidente, vice presidente, 1.º secretário, 2.º secretário e tesoureiro) e o Conselho Fiscal, constituído por três elementos (presidente e dois vogais).

IV.1.3. ORGANIZAÇÃO C

A 10 de Maio de 2000, um grupo de pessoas, conscientes da necessidade de dar resposta às necessidades populacionais, formalizou a vontade de constituir uma IPSS, o que deu origem a esta organização. Esse mesmo grupo organizou-se num espírito de solidariedade e de justiça, com o objetivo de fomentar o desenvolvimento e a promoção social de indivíduos,

grupos e famílias do distrito de Vila Real, com enfoque particular no Concelho de Santa Marta de Penaguião e limítrofes.

A 07 de Setembro do ano 2000, a organização foi constituída legalmente como IPSS, através de escritura pública celebrada no Cartório Notarial de Santa Marta de Penaguião. A organização tem como objetivos a integração social, comunitária e profissional de pessoas desfavorecidas, nomeadamente: 1) Apoio a mulheres grávidas; 2) Promoção do desenvolvimento infantil; 3) Promoção de formação pré-profissional e profissional; 4) Procura e criação de emprego; 5) Fomento do desenvolvimento intelectual, cultural e desportivo; 6) Promoção da prevenção de doenças e de acidentes; e 7) Promoção do bem-estar global.

De momento, a organização tem como núcleos de atividades a formação profissional (educação e formação de adultos, formação modular certificada, formação profissional para pessoas com deficiência ou incapacidade) e serviços não formativos (intervenção precoce na infância e gabinete psicossocial).

A organização funciona em três espaços distintos na vila de Santa Marta de Penaguião. As formações modulares e os cursos de educação e formação de adultos, além de serem executados na sede, são também ministrados nos concelhos de Mesão Frio, Sabrosa e Peso da Régua.

Através do gabinete psicossocial, a organização desenvolveu um espaço de convívio na Freguesia de Medrões, ao abrigo de uma parceria de colaboração entre o Município, a Freguesia e a organização. O gabinete desenvolve ações de desenvolvimento social e comunitário. Estas ações abrangem idosos e diferentes públicos-alvo carenciados do concelho.

Através da Oficina dos Sorrisos desenvolve atividades lúdicas e recreativas para pessoas com deficiência grave permanente, que atende atualmente 10 pessoas. O serviço de Intervenção Precoce na Infância intervém com crianças com deficiência ou em risco de desenvolvimento. Realiza, durante as férias escolares, os campos de férias para crianças e jovens do concelho.

Na Tipologia de Intervenção 2.2 do POPH são desenvolvidos cursos de educação e formação para adultos em diferentes áreas de intervenção. Na Tipologia de Intervenção 2.3 do POPH são desenvolvidas as formações modulares certificadas para ativos. Na tipologia de Intervenção 6.2 do POPH desenvolve-se cursos de Formação profissional para pessoas com deficiência ou incapacidade.

No que concerne aos órgãos sociais, a organização é constituída por uma Assembleia Geral (presidente, 1º secretário e 2º secretário), uma Direção (presidente, vice-presidente, secretário, tesoureiro e vogal) e um Conselho Fiscal (presidente e dois vogais).

IV.1.4. ORGANIZAÇÃO D

Foi fundada inicialmente com o nome de “*Sopa dos Pobres*”, em 1964, fornecia leite e pão ao pequeno-almoço e sopa ao almoço aos mais carenciados. No presente, a organização tem como território de abrangência várias freguesias situadas a norte do concelho de Santa Marta de Penaguião e uma freguesia do concelho da Régua, nomeadamente: Fontes, Fornelos, Louredo, Medrões e Vinhós.

Relativamente aos serviços prestados, a organização presta serviços no âmbito da infância a 50 crianças, através da creche e jardim-de-infância e no âmbito da terceira idade apoia 50 idosos através do CD, SAD e ADI.

Neste momento, as respostas sociais creche e jardim-de-infância encontram-se a funcionar em instalações provisórias, por motivos de obras. A organização está situada em três espaços distintos e afastados.

Tem como Órgãos de Gestão a Direção, constituído por cinco membros (presidente, vice presidente, 1º secretário, 2.º secretário e tesoureiro) e o Conselho Fiscal, constituído por três elementos (presidente e dois vogais).

IV.1.5. ORGANIZAÇÃO E

Trata-se da organização mais antiga do concelho, nasceu há cerca de 100 anos. Foi deixada por testamento por uma família abastada à junta de freguesia com objetivo de apoiar os mais carenciados da freguesia. Iniciou a sua intervenção com 20 idosos e no presente

direciona a sua atividade para 120 clientes distribuídos pelas respostas sociais ERI, CD, SAD e ADI.

Relativamente aos órgãos de gestão, é constituído pela Direção com cinco membros (presidente, vice presidente, 1.º secretário, 2.º secretário e tesoureiro) e pelo Conselho Fiscal, constituído por três elementos (presidente e dois vogais).

IV.2. ENFOQUE GERENCIAL

IV.2.1. GESTÃO ESTRATÉGICA

IV.2.1.1. GESTÃO ESTRATÉGICA DA ORGANIZAÇÃO A

A organização apresenta como objetivo geral contribuir para a promoção integral da comunidade, coadjuvando os serviços públicos competentes ou as instituições particulares num espírito de solidariedade humana, cristã e social.

Relativamente ao plano estratégico, a organização não apresenta plano estratégico, como também não está envolvida em nenhum projeto inovador, está “presa” às respostas sociais tipificadas. No que diz respeito às decisões de gestão, elas são tomadas pelo órgão de direção sem a participação dos quadros técnicos ou outros colaboradores. As reuniões para a tomada de decisões são realizadas sempre que necessário. Não existe uma periodicidade definida para a realização de reuniões, nem um plano de comunicação para difundir as orientações da organização. A comunicação entre o órgão diretivo e as chefias é realizada através de reuniões formais, encontros presenciais e contactos telefónicos. O presidente da direção apresenta-se como um membro com poderes em permanência na organização, havendo uma centralização de poder.

Apesar de não haver uma formalização de uma estratégia clara e definida para a organização, existem ações a ser desenvolvidas a curto prazo, nomeadamente instalar e implementar um serviço de vigilância aos idosos (teleassistência), bem como a aquisição de uma carrinha adaptada para transporte de idosos.

Relativamente ao processo de introspeção organizacional, pontos fracos e fortes, é possível verificar que a organização tem dificuldades em situar-se como instituição viva – o seu melhor e o seu pior – e avaliar a sua própria forma de intervenção.

“O ponto fraco da instituição revela-se na limitada mobilidade dos utentes em cadeiras de rodas, devido a incapacidade económica, para aquisição de uma carrinha adaptada (...) o ponto forte é acolher principalmente os mais pobres em todas as respostas sociais. Acolher a todos, mas preferencialmente os mais pobres é o nosso lema”.

No que concerne ao olhar “*fora de portas*”, a organização identifica como principal ameaça, a crise económica nacional e local que, de acordo com a organização, se refletirá nas participações “*(...) as participações estatais e familiares podem estar em risco*” e como principal oportunidade o envelhecimento populacional “*(...) infelizmente, o envelhecimento e o isolamento dos idosos é uma área que nos merece e merecerá sempre cuidada atenção e para a qual será necessário responder com uma alargada prestação de serviços*”.

IV.2.1.2. GESTÃO ESTRATÉGICA DA ORGANIZAÇÃO B

A Organização B presente de forma escrita a sua missão onde faz referência que “*(...) é uma organização que visa a satisfação das necessidades locais da comunidade. Procura promover o desenvolvimento da pessoa na sua esfera bio-psico-social e cultural, potenciando a sua independência e autonomia na Comunidade Paroquial*”.

Tem como visão “*Ser uma instituição de referência na prestação de serviços e cuidados aumentando a qualidade de vida da pessoa, nunca esquecendo os valores cristãos*” e rege-se pelo seguinte quadro de referência de valores: “*– Respeito pela dignidade da pessoa; - Valorização e promoção integral da pessoa; e – Espírito de convivência, solidariedade e caridade*”.

A Organização B tem uma missão, visão e um quadro de referência de valores definido. De momento, em curso, tem o processo de certificação da qualidade, no âmbito do qual foi produzido o seu plano estratégico com a duração de um ano. A responsabilidade para a elaboração e o acompanhamento do plano estratégico recai sobre a diretora técnica, que por sua vez é a gestora da qualidade, o que reflete uma concentração de funções.

Relativamente às tomadas de decisões ao nível da gestão organizacional, elas são tomadas pelo órgão de direção e agendadas quando necessário e solicitado. A organização dispõe de um plano de comunicação que é executado e monitorizado através da diretora técnica. Apresenta uma abordagem de comunicação consolidada, através de reuniões formais,

encontros presenciais, contactos telefónicos e correio eletrónico. O órgão de direção tem um membro ou um representante com poderes de gestão em permanência na organização, que é o diretor técnico.

No presente a organização, através de um contrato de subvenção com o município, está envolvida na gestão e manutenção de um albergue de peregrinos. É objetivo a médio prazo da organização alargar a sua área de intervenção para turismo rural e religioso. Relativamente à estratégia para a consolidação/crescimento da organização nos próximos cinco anos, passará, também, pela intenção de abrir portas para um centro de apoio à vida.

No ambiente interno, a organização apresenta como pontos fracos: 1) forte dependência financeira do Instituto da Segurança Social e 2) baixa escolaridade de alguns colaboradores. Como pontos fortes são identificados: 1) localização geográfica; 2) bom relacionamento com os parceiros; 3) boa gestão dos recursos financeiros; e 4) bom ambiente organizacional.

No ambiente externo, são apontados como principais ameaças: a desertificação humana, a crise económica atual que, de acordo com a organização, poderá levar a uma incapacidade de resposta para fazer face às situações de carência. Como principais oportunidades: 1) estar inserido na região do douro vinhateiro (património mundial); e 2) relacionada com a anterior possibilidade de criação de uma empresa agrícola.

IV.2.1.3. GESTÃO ESTRATÉGICA DA ORGANIZAÇÃO C

Relativamente à sua missão, a organização tem como missão formar, capacitar e inserir social e profissionalmente pessoas desfavorecidas ou em risco de exclusão, da região norte do país, nomeadamente pessoas com deficiência e/ou incapacidade e adultos empregados ou desempregados com baixa escolaridade, ex-presidiários, toxicodependentes em processo de recuperação, bem como fomentar o desenvolvimento de competências pessoais e sociais em crianças e jovens em risco e suas famílias, contribuindo desta forma para o incremento da sua qualidade de vida, mobilizando para tal as parcerias necessárias.

Pretende, desta forma, ser uma organização moderna e inovadora, de âmbito regional, com serviços de qualidade, assumindo-se como agente de mudança e desenvolvimento na construção de uma sociedade mais consciente e integradora, nomeadamente das pessoas mais desfavorecidas.

No que concerne às tomadas de decisões ao nível da gestão organizacional, é ao órgão de direção a quem compete tomar as decisões. As reuniões para as tomadas de decisões são realizadas sempre que necessário. A organização dispõe de um plano de comunicação executado e monitorizado através do diretor técnico. A comunicação entre o órgão diretivo e as chefias é realizada através de reuniões formais, encontros presenciais, contactos telefónicos e correio eletrónico.

A direção da organização tem membros ou representantes com poderes de gestão em permanência na organização que são: o diretor executivo, diretor técnico e o chefe dos serviços administrativos.

No que diz respeito ao plano estratégico da organização, em que o período contemplado é de três anos, ele é suportado através de sete eixos:

- 1) **Formação** – melhorar a qualidade da formação e promover a diversificação da oferta formativa;
- 2) **Clientes** – promover o acolhimento integrador dos clientes na organização e a integração social, comunitária e profissional dos clientes;
- 3) **Internacionalização** – implementar a internacionalização da organização;
- 4) **Organização e Gestão** – promover uma gestão de proximidade, participativa, transparente e com critérios de qualidade, melhorar a qualidade da organização e a comunicação interna e externa;
- 5) **Colaboradores** – aumentar a qualificação dos colaboradores, reforçar as competências profissionais para aumentar a produtividade e aumentar a motivação de todos os colaboradores;
- 6) **Desenvolvimento e Inovação** – incrementar as ações de transferência de conhecimento e estabelecer parcerias estratégicas; e
- 7) **Desenvolvimento Comunitário** – contribuir para o desenvolvimento comunitário e promover o trabalho em parceria para o apoio aos públicos mais desfavorecidos.

A elaboração e a monitorização do plano estratégico ficam a cargo da direção e do diretor técnico da organização. O plano estratégico é apresentado e aprovado em assembleia

geral. A avaliação do plano é realizada na avaliação do relatório de contas anual e no programa de ação e orçamento.

A organização encontra-se envolvida atualmente no processo de certificação de qualidade ISO9001 e na renovação da certificação *European Quality in Social Services* (Equass), que permitirão garantir a prestação de serviços de qualidade pela organização.

Considerando que a organização pretende ser moderna e inovadora, com serviços de qualidade, que aposta na gestão e na melhoria contínua dos serviços que presta, os objetivos a médio prazo são: a) instalações adequadas de acordo com as determinações da Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT); b) Oficina dos Sorrisos; e c) Internacionalização, com a abertura de delegação em Moçambique.

No ambiente interno, a organização apresenta como ponto fraco a insuficiência de recursos económicos, que por sua vez vai interferir em toda a dinâmica organizacional, nomeadamente nos recursos humanos e na diversidade das respostas. Relativamente aos pontos fortes, são enumeradas as seguintes características: 1) a iniciativa; 2) o empenho nos objetivos organizacionais e comunitários nos quais se envolve; e 3) a capacidade para gerir projetos, inovar e modernizar.

Relativamente ao ambiente externo, foi identificada como principal ameaça, a crise económica e consequente diminuição do financiamento público. Como principal oportunidade, a vontade organizacional em empreender e agir.

IV.2.1.4. GESTÃO ESTRATÉGICA DA ORGANIZAÇÃO D

A organização apresenta-se, com a sua missão, como uma organização que visa *“Promover a qualidade de vida das pessoas e o seu humanismo, e ajudá-los ao desenvolvimento do seu potencial”*.

Relativamente ao processo de tomada de decisões de gestão, é ao órgão da direção, em reuniões mensais, a quem compete a gestão do processo. A organização não dispõe de um plano de comunicação e as tomadas de decisões entre a direção e as chefias são comunicadas através de reuniões formais, encontros presenciais e contactos telefónicos. O diretor de serviços da organização revela-se como um membro com poderes de gestão em permanência na organização.

No presente a organização não tem um plano estratégico. Apesar de não haver uma estratégia clara e definida para a organização, existem algumas ações que a organização quer levar adiante. No que diz respeito aos objetivos presentes da organização, eles passam pela remodelação das instalações da creche e jardim-de-infância, no sentido de reagrupar os serviços, como também na contratação de novos técnicos.

No que concerne ao ambiente interno da organização, foram identificados os seguintes pontos fracos: falta de recursos técnicos e conseqüente baixo potencial organizacional para a mudança. No que diz respeito aos pontos fortes, é identificado a capacidade para uma gestão eficaz dos recursos disponíveis. Relativamente ao ambiente externo, ameaças e oportunidades, foi mencionado como principal ameaça o despovoamento e como principal oportunidade a posse de um terreno de pinhal muito vasto e serem os únicos a prestar serviços nas freguesias situadas a norte do concelho.

IV.2.1.5. GESTÃO ESTRATÉGICA DA ORGANIZAÇÃO E

No que concerne à sua missão, a organização visa *“prestar um serviço de apoio à terceira idade que prime pela qualidade, garantindo na prestação de cuidados básicos, o respeito e a dignidade pelos idosos, reconhecendo-lhe o direito à plena cidadania, à independência e privacidade, proporcionando condições que potenciem a sua inclusão social”*.

No que diz respeito ao processo de tomada de decisões de gestão, é ao órgão da direção, através do seu presidente, em reuniões mensais, a quem compete a gestão do processo. A organização não dispõe de um plano de comunicação e a comunicação das decisões entre a direção e as chefias é feita através de encontros presenciais. O diretor de serviços da organização revela-se como um membro com poderes de gestão em permanência na organização.

Atualmente, a organização tem como projeto em curso, em fase inicial, a implementação da norma ISO 9001 – Gestão da Qualidade. No momento da recolha de dados, a organização não apresentava um plano estratégico.

A organização não apresenta uma dinâmica extrainstitucional com novas atividades/projetos. Os objetivos a curto prazo passam pela implementação do processo da

qualidade e a melhoria das infraestruturas. Relativamente à estratégia para a consolidação/crescimento da organização, apesar de não haver uma formalização de uma estratégia clara e definida, existe a intenção de “*prestar um serviço de qualidade, crescendo sempre até ter um serviço de excelência*”.

No que diz respeito ao ambiente interno da organização, foram identificados como pontos fracos: 1) o excesso do número de utentes em lista de espera; e 2) as fracas condições das instalações para a prestação de um serviço de qualidade. Como pontos fortes foram sinalizados: 1) a variedade dos serviços prestados; e 2) as participações mensais de valor adequado às pensões dos clientes.

Relativamente ao processo externo, a organização identifica como principais ameaças: 1) o fraco desenvolvimento económico do concelho; 2) a crise económica atual; 3) o aumento dos custos fixos e variáveis; e 4) os fracos recursos económicos da população local. No que concerne às principais oportunidades, foram identificadas: 1) o aumento da população envelhecida; 2) a inexistência de respostas especializadas para a terceira idade; 3) a elevada procura de respostas sociais para a terceira idade; e 4) a existência de parcerias e protocolos.

IV.2.1.6. CONCLUSÃO

O quadro 15 permite-nos observar as várias interpretações do processo avaliativo dos ambientes interno e externo por parte das organizações estudadas.

Quadro 15. Gestão Estratégica das Organizações

Organizações			
A	Plano Estratégico		- Não apresenta um plano estratégico.
	Decisões de Gestão		- Direção sem participação dos quadros técnicos.
	Plano de Comunicação		- Sem plano de comunicação.
	Ambiente Interno	Pontos Fortes	- Respostas sociais direcionadas à população mais desfavorecida.
		Pontos Fracos	- Limitada mobilidade dos clientes em cadeiras de rodas.
	Ambiente Externo	Oportunidades	- Envelhecimento e o isolamento geográficos dos idosos.
Ameaças		- A crise económica que o país atravessa.	
B	Plano Estratégico		- Apresenta um plano estratégico.
	Decisões de Gestão		- Presidente da Direção sem participação dos quadros técnicos.

	Plano de Comunicação		- Com plano de comunicação.
	Ambiente Interno	Pontos Fortes	- Localização geográfica; - Bom relacionamento com os parceiros; - Boa gestão dos recursos financeiros; e - Bom ambiente organizacional.
		Pontos Fracos	- Dependência financeira; e - Baixa escolaridade de alguns colaboradores.
	Ambiente Externo	Oportunidades	- Inseridos na região demarcada do douro vinhateiro; e - Criação de uma empresa de inserção na área da agricultura.
		Ameaças	- Desertificação; e - Situação económica do país.
	C	Plano Estratégico	
Decisões de Gestão		- Direção com a participação dos quadros técnicos.	
Plano de Comunicação		- Com plano de comunicação.	
Ambiente Interno		Pontos Fortes	- Capacidade para gerir projetos; e - Capacidade de inovação e modernização.
		Pontos Fracos	- Insuficiência de recursos económicos.
Ambiente Externo		Oportunidades	- Capacidade de iniciativa e empreendedora da organização (internacionalização da organização)
		Ameaças	- Crise económica.
D	Plano Estratégico		- Não apresenta um plano estratégico.
	Decisões de Gestão		- Direção sem participação dos quadros técnicos.
	Plano de Comunicação		- Sem plano de comunicação.
	Ambiente Interno	Pontos Fortes	- Capacidade de dar resposta a varias localidades do concelho.
		Pontos Fracos	- Falta de recursos técnicos.
	Ambiente Externo	Oportunidades	- Proprietário de um terreno bastante grande para poder desenvolver novos projetos.
Ameaças		- Despovoamento.	
E	Plano Estratégico		- Não apresenta um plano estratégico.
	Decisões de Gestão		- Direção sem participação dos quadros técnicos.
	Plano de Comunicação		- Sem plano de comunicação.

	Ambiente Interno	Pontos Fortes	- Respostas sociais diversificadas; e - Em processo de implementação da qualidade.
		Pontos Fracos	- Instalação com baixa capacidade para a finalidade dos serviços; e - Lista de espera com muitas pessoas.
	Ambiente Externo	Oportunidades	- Aumento da TX de envelhecimento; - Isenção de joia; - Elevada procura da resposta social; e - Existência de parcerias e protocolos.
		Ameaças	- Aumento dos custos com a operacionalidade organizacional; - Crise económica; e - Fracos recursos económicos da população local.

Fonte: elaborado pelo autor

Podemos identificar dois patamares diferentes de administração estratégica. Se, por um lado, temos as organizações *B* e *C* que estabelecem uma missão, que definem estratégias a serem seguidas, através de um processo de avaliação constante dos ambientes interno e externo no sentido de identificarem prioridades e promoverem ações efetivas inovadoras e empreendedoras, monitorizadas através de um plano estratégico, plano de comunicação e de tomadas de decisões concertadas; por outro lado, temos as organizações *A*, *D* e *E* que não definem de forma clara a estratégia a ser definida, sem planos estratégico e de comunicação definidos e que não promovem ações efetivas inovadoras e empreendedoras.

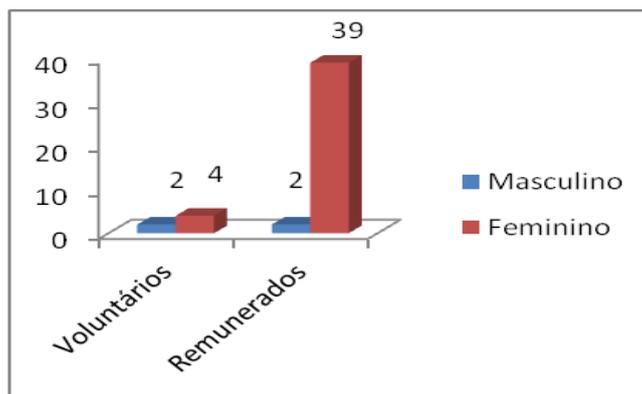
IV.2.2. GESTÃO DE PESSOAS

IV.2.2.1. GESTÃO DE PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO A

No que concerne aos recursos humanos, a organização apresenta um quadro pessoal com 33 colaboradores, 5 com vínculo contratual e 3 colocados através de programas do instituto de emprego e formação profissional. No âmbito do voluntariado, existem 5 elementos em funções diretivas.

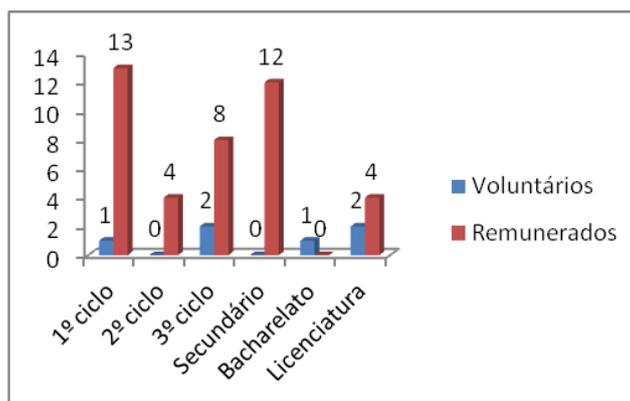
Os gráficos que se seguem permitem observar a distribuição dos recursos humanos de acordo com o género, grau de escolaridade e grupo etário.

Gráfico 1. Distribuição dos recursos humanos de acordo com o gênero da Organização A



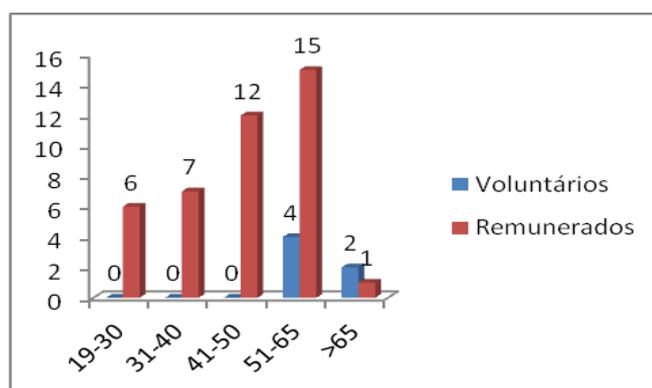
De acordo com o Gráfico 1, verificamos que, quer no âmbito de trabalhadores/as remuneradas como nos voluntários/as, o sexo feminino tem maior representatividade com 95% e 66%, respetivamente.

Gráfico 2. Distribuição dos trabalhadores remunerados por grau de escolaridade da Organização A



Tendo por referência o Gráfico 2, observamos que relativamente à distribuição dos trabalhadores remunerados por grau de escolaridade apuramos que 31,76% dos colaboradores têm o 1º ciclo.

Gráfico 3. Distribuição dos recursos humanos por grupos etários da Organização A



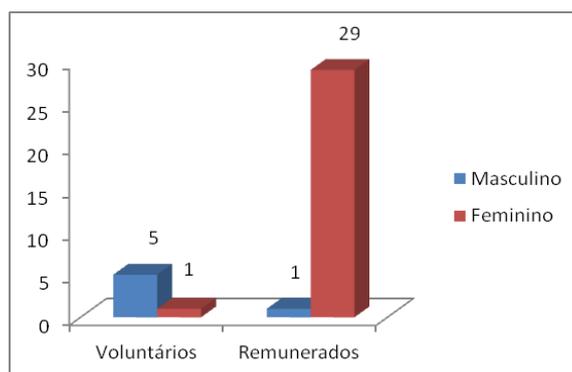
No que diz respeito aos grupos etários, é possível verificar que 36,59% dos trabalhadores remunerados estão situados na faixa etária 51-65 anos.

No âmbito da participação em ações de formação no último ano, participaram 39% (n=41) dos colaboradores em regime de trabalhador remunerado, mais concretamente na ação de formação intitulada – Movimentação Manual de Cargas. Ao nível de colaboradores voluntários/as, não houve qualquer participação.

IV.2.2.2. GESTÃO DE PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO B

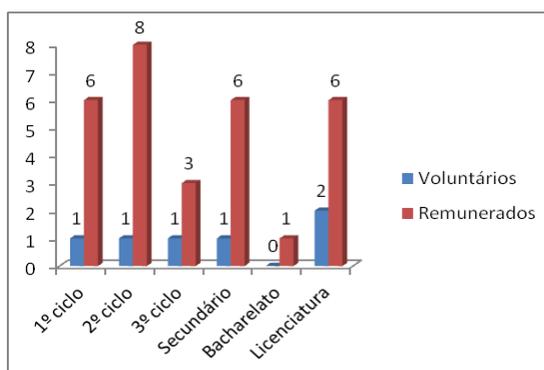
A organização tem 30 colaboradores com vínculo contratual. No âmbito do voluntariado, existem 5 elementos em funções diretivas e um colaborador noutras funções. Os gráficos que se seguem explanam a distribuição dos recursos humanos de acordo com o género, grau de escolaridade e grupo etário.

Gráfico 4. Distribuição dos recursos humanos de acordo com o género da Organização B



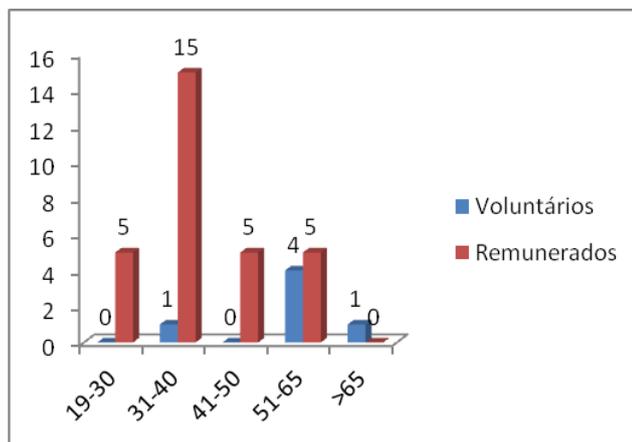
De encontro com o Gráfico 4, concluímos que o sexo feminino tem maior representatividade com 97% nos trabalhadores remunerados e ao nível de colaboradores voluntários, o sexo masculino ocupa um maior destaque com 83%.

Gráfico 5. Distribuição dos trabalhadores remunerados por grau de escolaridade da Organização A



Observamos, ainda, através do Gráfico 5, que, relativamente à distribuição dos trabalhadores remunerados por grau de escolaridade, 47% dos colaboradores têm escolaridade igual ao inferior ao 2º ciclo.

Gráfico 6. Distribuição dos recursos humanos por grupos etários da Organização B



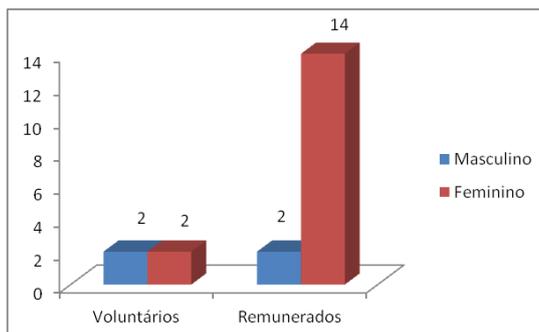
De encontro com o Gráfico 6, o grupo etário 31- 40 anos representa 50% dos colaboradores remunerados.

No que concerne à participação em ações de formação no último ano, participaram 30% (n=30) dos colaboradores em regime de trabalhador remunerado. Ao nível de colaboradores voluntários/as, não houve qualquer participação.

IV.2.2.3. GESTÃO DE PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO C

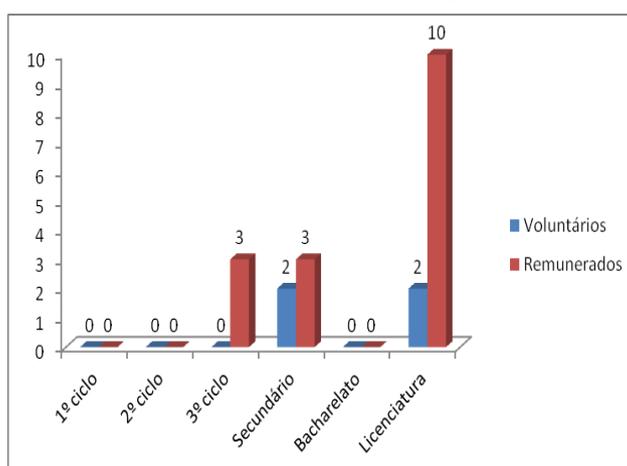
A organização apresenta na sua esfera de recursos humanos 16 trabalhadores remunerados e 4 voluntários que pertencem ao órgão de direção. Os gráficos apresentados de seguida vão permitir observar a distribuição dos recursos humanos, nomeadamente no género, grau de escolaridade e grupo etário.

Gráfico 7. Distribuição dos recursos humanos de acordo com o género da Organização C



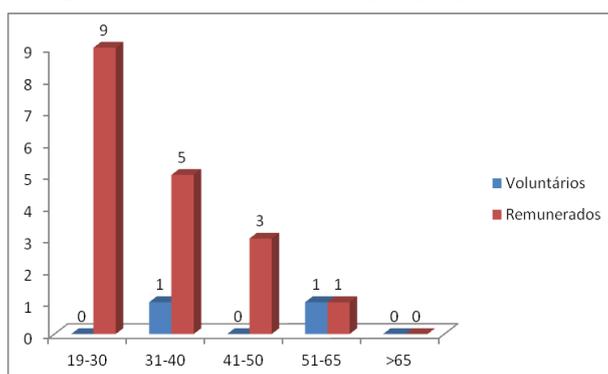
O Gráfico 7 apresenta os dados relativos à distribuição dos colaboradores remunerados e voluntários consoante o género. Neste sentido, conferimos que 88% dos trabalhadores remunerados são do sexo feminino. Relativamente aos colaboradores voluntários, é possível observar uma igualdade entre género.

Gráfico 8. Distribuição dos trabalhadores remunerados por grau de escolaridade da Organização C



De acordo com o Gráfico 8, a organização apresenta colaboradores remunerados e voluntários com um grau de escolaridade considerável. Assim, 60% dos colaboradores têm uma licenciatura, 25% tem o ensino secundário e 15% tem o 3º ciclo.

Gráfico 9. Distribuição dos recursos humanos por grupos etários da Organização C



Relativamente à distribuição por grupos etários, a organização apresenta a maioria dos seus colaboradores com idade inferior a 50 anos, com 90%, como também uma maior concentração de colaboradores na faixa etária 19-30 anos, com 45%.

No que diz respeito à participação dos colaboradores em ações de formação no último ano, participaram 90% (N=20) dos colaboradores em regime de trabalhador remunerado, nomeadamente em áreas de formação como, gestão desenvolvimento pessoal e serviços

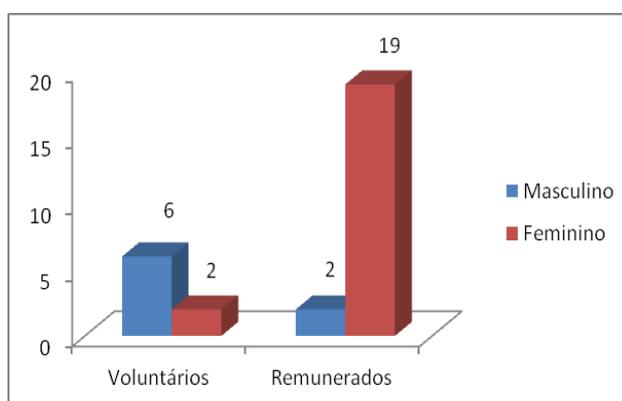
sociais. Ao nível de colaboradores voluntários/as, participou um colaborador no âmbito da gestão.

IV.2.2.4. GESTÃO DE PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO D

No que concerne aos recursos humanos, a organização apresenta um quadro de pessoal com 21 colaboradores. No âmbito do voluntariado, existem 8 elementos em funções diretivas.

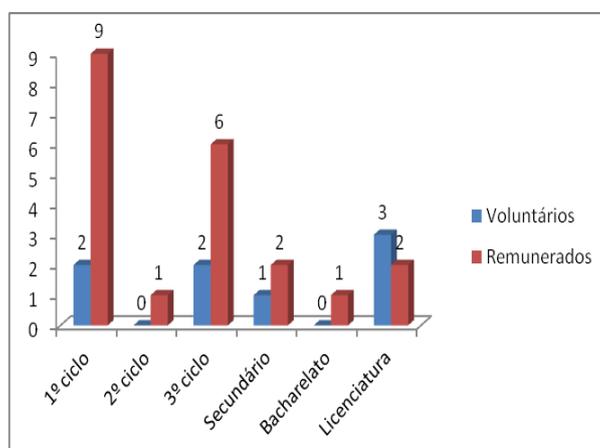
Os gráficos que se seguem permitem observar a distribuição dos recursos humanos de acordo com o género, grau de escolaridade e grupo etário.

Gráfico 10. Distribuição dos recursos humanos de acordo com o género da Organização D



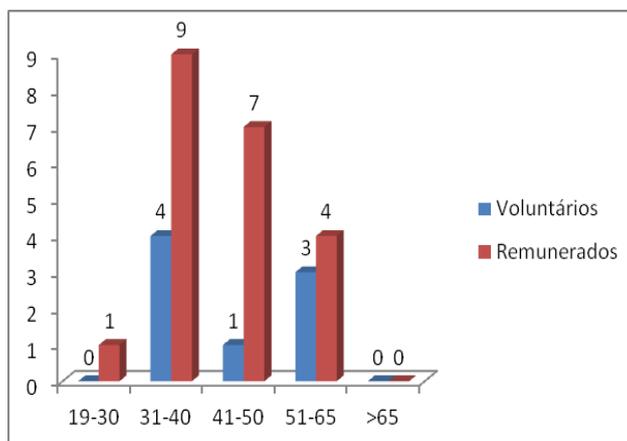
De acordo com o Gráfico 10, verificamos que no âmbito de trabalhadores/as remuneradas o sexo feminino tem maior representatividade, com 90% (N=21), ao invés, nos elementos voluntários, o género masculino representa 75% (N=8).

Gráfico 11. Distribuição dos trabalhadores remunerados por grau de escolaridade da Organização D



Através do Gráfico 11, analisamos que 90% (N=29) tem escolaridade igual ou inferior ao 3º ciclo e somente 10% tem como escolaridade o secundário ou mais. A organização apresenta um nível escolar deficitário.

Gráfico 12. Distribuição dos recursos humanos por grupos etários da Organização D



Relativamente à distribuição por grupos etários, a organização *D* apresenta a maioria dos seus colaboradores com idade inferior a 50 anos, com 76% (N=29), como também uma maior concentração de colaboradores na faixa etária 31-40 anos, com 45%.

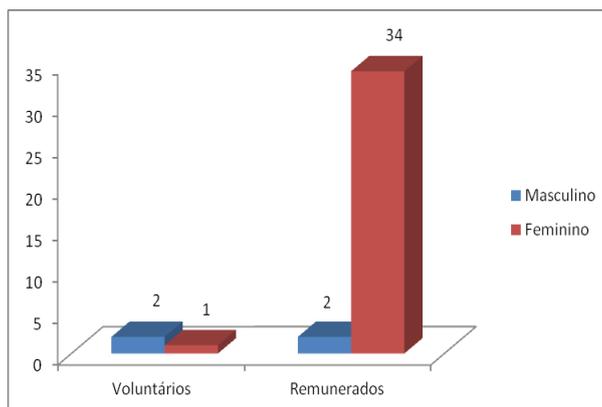
No âmbito da participação em ações de formação no último ano, participaram 93% (n=29) dos colaboradores, mais concretamente nas ações de formação: psicologia da velhice, primeiros socorros e higiene e segurança alimentar. Ao nível de colaboradores voluntários/as, não se registou qualquer participação.

IV.2.2.5. GESTÃO DE PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO E

No que concerne à gestão de pessoas, a organização é constituída por 36 colaboradores remunerados e 3 colaboradores voluntários pertencentes ao órgão de direção.

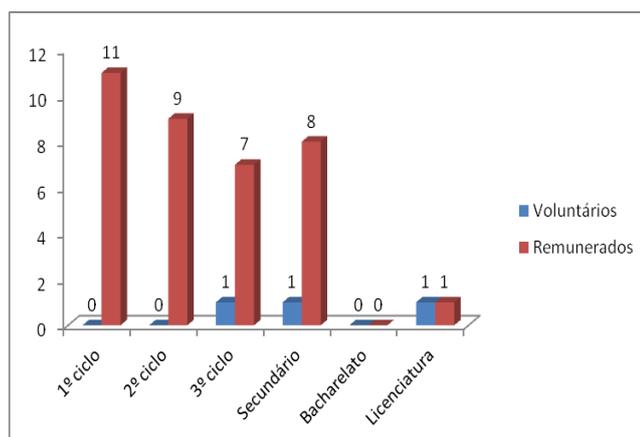
Através dos gráficos que se seguem, é possível analisar a distribuição dos recursos humanos de acordo com o género, grau de escolaridade e grupo etário.

Gráfico 13. Distribuição dos recursos humanos de acordo com o género da Organização E



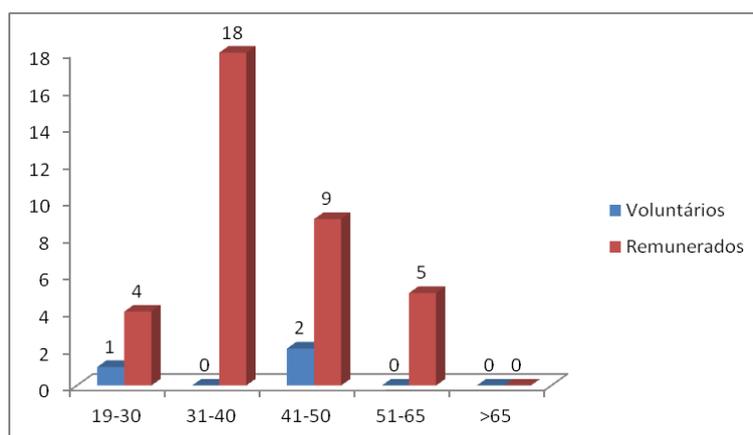
De encontro com o Gráfico 13, verificamos que o sexo feminino tem maior representatividade, com 94% (N=36) nos trabalhadores remunerados, como também e ao nível de colaboradores voluntários, o sexo masculino ocupa um maior destaque, com 67% (N=3).

Gráfico 14. Distribuição dos trabalhadores remunerados por grau de escolaridade da Organização E



Observamos, ainda, através do Gráfico 14, que, relativamente à distribuição dos trabalhadores remunerados por grau de escolaridade, 78% (N=36) dos colaboradores têm escolaridade igual ao inferior ao 3º ciclo e 31% dos colaboradores tem como escolaridade o 1º ciclo.

Gráfico 15. Distribuição dos recursos humanos por grupos etários da Organização C



Através do Gráfico 15, observamos que o grupo etário 31- 40 anos representa 50% (N=36) dos colaboradores remunerados.

No que concerne à participação em ações de formação no último ano, 34 colaboradores estão a frequentar ações de formação no âmbito da implementação do sistema de gestão da qualidade na organização.

IV.2.2.6. CONCLUSÃO

Em consonância com o quadro 16 destacamos o facto de a maioria dos colaboradores das organizações estudadas ser do sexo feminino, com 85% (N= 171), e que 58% tem escolaridade igual ou inferior ao 3º ciclo. Neste sentido, podemos afirmar que a maioria das atividades desenvolvidas pelas organizações são tipificadas/culturalizadas para o sexo feminino.

Quadro 16. Distribuição dos recursos humanos por género e grau de escolaridade das Organizações estudadas

Organização	Género		Escolaridade						Total
	M	F	1º Ciclo	2º Ciclo	3º Ciclo	Secundário	Bacharelato	Licenciatura	
A	4	43	<u>14</u>	4	<u>10</u>	<u>12</u>	1	6	47
B	6	30	7	9	4	7	1	8	36
C	4	16	0	0	3	5	0	<u>12</u>	20
D	8	21	11	1	8	3	1	5	29
E	4	35	11	9	8	9	0	2	39
Total	26	145	43	23	33	36	3	33	171

Fonte: elaborado pelo autor

No que diz respeito à distribuição dos colaboradores por grupos etários, verificamos, através do quadro 17, que 35% (N=171) dos colaboradores situam-se na faixa etária 31-40 e 25% estão no intervalo 51-65. Os colaboradores pertencentes aos intervalos 19-30, 31-40 e 41-50 representam 73% do total dos colaboradores. Perante estes dados, afirmamos que as organizações apresentam um universo de colaboradores em idade de jovem adulto e adulto, permitindo, a estas organizações, a manutenção do capital humano durante alguns anos e sem grandes alterações.

Quadro 17. Distribuição dos recursos humanos por grupos etários das Organizações estudadas

Organização	Grupos Etários					Total
	19-30	31-40	41-50	51-65	>65	
A	6	7	<u>12</u>	<u>19</u>	<u>3</u>	47
B	5	16	5	9	1	36
C	<u>9</u>	6	3	2	0	20
D	1	13	8	7	0	29
E	5	<u>18</u>	11	5	0	39
Total	26	60	39	42	4	171

Fonte: elaborado pelo autor

No âmbito da formação realizada no último ano, observamos que, em consonância com o quadro 18, os operacionais do Nível I/II com 63% (N=118) receberam mais formação e que somente um colaborador de chefia de topo frequentou uma ação de formação. Relativamente às chefias intermédias e técnicos superiores de nível IV-V, frequentaram 17% e 19%, respetivamente. Através dos dados apresentados, verificamos que os operacionais de nível I/II são quem mais frequentam ações de formação e que as chefias de topo não têm disponibilidade e/ou não vêm a necessidade ou pertinência em participar em ações de formação.

Quadro 18. Formação realizada pelas organizações estudadas no último ano

Org.	Formação				
	Chef. Topo	Chef. Intermédias	TS Nível IV-V	TI Nível III	Operacionais Nível I/II
A	0	1	1	1	13
B	0	1	5	0	5
C	<u>1</u>	<u>18</u>	<u>10</u>	0	0
D	0	0	5	1	22
E	0	0	0	0	<u>34</u>
Total	1	20	21	2	74

Fonte: elaborado pelo autor

A análise da gestão de pessoas das organizações estudadas não é uma área que receba grande atenção das organizações. Apesar de haver por parte da organização *B* e *C* a necessidade de definir funções para os seus colaboradores, devido ao processo para a implementação da gestão da qualidade, as organizações não apresentam um planeamento para os recursos humanos, bem como metas individuais, avaliação de desempenho ou qualquer outra prática de gestão de pessoas que seja estabelecida e formalizada dentro da organização, como por exemplo um levantamento das necessidades formativas. As organizações não dispõem de uma pessoa exclusivamente responsável por esta área. Geralmente, cabe ao diretor técnico investir na área da gestão de pessoas, mas de uma forma muito incipiente.

IV.2.3. GESTÃO DE RECURSOS

IV.2.3.1. GESTÃO DE RECURSOS DA ORGANIZAÇÃO A

A organização apresenta um plano orçamental para a administração dos seus recursos, contudo não apresenta nenhum plano para a captação dos mesmos, como também nenhum colaborador direcionado exclusivamente para a captação de novos financiamentos. As principais fontes de financiamento provêm dos acordos tipificados com o ministério que tutela a atividade, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, e com as participações familiares. A organização apresenta-se fortemente ancorada às famílias e ao Ministério

Relativamente à gestão financeira, a organização apresenta como dificuldade: 1) os recursos insuficientes para cobrir as despesas; e 2) a falta de informação sobre fontes de recursos.

No que diz respeito aos maiores custos da organização, foram identificados os seguintes por ordem de grandeza: 1) pagamento de recursos humanos (salários e honorários); 2) serviços de concessionárias (luz, água, telefone, gás, etc.); e 3) despesas com alimentação e transporte.

No que concerne à gestão dos recursos financeiros, a organização alerta para o facto de que o Ministério: 1) limita a utilização dos recursos, somente às atividades dos projetos/respostas financiadas; 2) não dá liberdade na utilização dos recursos; e 3) financia as atividades da organização (pagamento de salários, aluguer, etc.).

IV.2.3.2. GESTÃO DE RECURSOS DA ORGANIZAÇÃO B

Relativamente à gestão de recursos, a organização realiza um plano orçamental direcionado para a gestão dos seus recursos provenientes dos órgãos governamentais e prestações familiares. A captação de novos recursos financeiros está a cargo da direção na pessoa do presidente. Recebe apoios, ao nível da alimentação, de empresas de pequenas dimensões (empresas familiares) e grandes superfícies.

De acordo com as informações recolhidas, a organização apresenta como única dificuldade, em relação à gestão financeira, a falta de informação sobre fontes de recursos. No que concerne aos financiadores da organização: 1) limitam a utilização dos recursos somente às atividades dos projetos financiados; 2) dão liberdade na utilização dos recursos, desde que atingidos os objetivos previstos; e 3) financiam as atividades institucionais (pagamentos de salários, aluguer, etc.).

Os maiores custos apontados pela organização por ordem de importância são: 1) pagamentos de recursos humanos; 2) despesas com alimentação e transporte; e 3) serviços de concessionários (luz, água, telefone, gás, etc.).

IV.2.3.3. GESTÃO DE RECURSOS DA ORGANIZAÇÃO C

A organização procura, através da sua direção e dos seus colaboradores, ter uma carteira de financiadores diversificados, nomeadamente através de contribuições associativas, doações individuais, empresas privadas (dinheiro e acolhimento em formação prática em contexto de trabalho) e órgãos governamentais. Não existe nenhum contributo financeiro extra para além do salário aos colaboradores enquanto angariadores de recursos, mas sim um reflexo na sua avaliação de desempenho. O plano orçamental é realizado e tem a duração de um ano.

No que concerne às dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira, foram sinalizadas os recursos insuficientes para cobrir as despesas e conseguir novos associados/doadores. Relativamente aos maiores custos da organização, foram identificados, por ordem de interesse: 1) pagamento de recursos humanos (salários e honorários); 2) despesas bancárias, financeiras e cartoriais; e 3) despesa com alimentação e transporte.

IV.2.3.4. GESTÃO DE RECURSOS DA ORGANIZAÇÃO D

As principais fontes de recursos da organização provêm dos órgãos governamentais e de doações individuais. Não apresenta nenhum colaborador com objetivos específicos na obtenção de novas fontes de financiamento. Relativamente a parcerias financeiras com entidades privadas, a organização não tem laços de apoio com o setor privado. Apresenta-se fortemente ancorada às famílias e ao Ministério, através das participações familiares e sociais. O Ministério tutelar limita a utilização dos recursos e financia as atividades institucionais (pagamentos de salários, aluguer, etc.).

A falta de recursos humanos qualificados e recursos financeiros para cobrir as despesas são as principais dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira. A organização apresenta um plano orçamental com a duração de um ano e identifica como custos elevados: 1) o pagamento de recursos humanos; 2) despesas com alimentação e transporte; e 3) serviços de concessionários (luz, água, telefone, gás, etc.).

IV.2.3.5. GESTÃO DE RECURSOS DA ORGANIZAÇÃO E

Relativamente à gestão de recursos, a organização realiza um plano orçamental, com a duração de um ano, direcionado para a gestão dos seus recursos provenientes dos órgãos governamentais e prestações familiares.

A organização enfrenta, como fragilidades, a dificuldade em gerir os recursos financeiros. Apresenta-se fortemente dependente das famílias através das participações familiares e do Ministério através das participações sociais. Existe uma limitação na utilização dos recursos e um financiamento nas atividades institucionais (pagamentos de salários, aluguer, etc.) por parte do Ministério do Trabalho e da Segurança Social.

No que diz respeito aos custos da organização, foram identificados os seguintes encargos financeiros por ordem de importância: 1) serviços de concessionárias (luz, água, telefone, gás, etc.); 2) pagamentos de recursos humanos (salários e honorários); e despesas com alimentação e transporte.

IV.2.3.6. CONCLUSÃO

De acordo com o quadro 19, é possível observar que o quadro das organizações estudadas tem como fonte de financiamento órgãos governamentais e participações familiares. A organização C apresenta uma diversidade de origem dos seus recursos, nomeadamente contribuições associativas, doações individuais, empresas privadas e órgãos governamentais. Esta necessidade de diversificar as fontes de financiamento poderá estar diretamente relacionada com a natureza da prestação do seu serviço e de não ter como fonte de recurso as participações familiares. Neste sentido, verificamos uma forte ancoragem financeira por parte das organizações aos órgãos governamentais e às participações familiares.

Quadro 19. Fontes de financiamento das organizações estudadas

Org.	Fontes de recursos da Organização					
	Comercialização Produtos Serviço	Contribuições Associativas	Doações Individuais	Empresas Privadas	Órgãos Governamentais	Outras. Quais? Participações familiares
A					X	X
B					X	X
C		X	X	X	X	
D			X		X	X
E					X	X

Fonte: elaborado pelo autor

Em consonância com o quadro 20, salientamos para o facto de que as organizações assinalaram como principais dificuldades: os recursos insuficientes para cobrir as despesas e a falta de informação sobre fontes de financiamento.

Quadro 20. Dificuldades na gestão financeira das organizações estudadas

Dificuldades na Gestão Financeira	Organizações				
	A	B	C	D	E
Gerir recursos financeiros					X
Falta de recursos humanos qualificados				X	
Recursos insuficientes para cobrir as despesas	X		X	X	
Conseguir novos associados/doadores			X		
Falta de informação sobre fontes de recursos	X	X			

Fonte: elaborado pelo autor

Relativamente aos custos da organização, o quadro 21 permite identificar que as despesas das organizações estão, principalmente, centradas no pagamento de recursos humanos, nas despesas com alimentação e transporte e no pagamento dos serviços concessionados.

Quadro 21. Custos/despesas das organizações estudadas

Org.	Custos da Organização				
	Pagamento de recursos humanos	Aluguer e taxas (condomínio, imposto predial, etc.)	Serviços de concessionárias (luz, água, telefone, gás, etc.)	Despesas com alimentação e transporte	Despesas bancárias, financeira e cartoriais
A	3	5	1	2	4
B	1	4	3	2	5
C	1	5	4	3	2
D	1	5	3	2	4
E	2	5	1	3	4

Fonte: elaborado pelo autor

Em jeito de conclusão, podemos afirmar que ao nível da gestão dos recursos as organizações apresentam uma ancoragem forte com os órgãos governamentais e famílias na obtenção de recursos financeiros, como também revelam uma ausência de dinâmica, por parte da maioria das organizações, em superar as dificuldades na gestão financeira, não apresentando novas formas de financiamento a não ser as tipificadas (Estado e famílias).

IV.2.4. GESTÃO DE IMPACTOS

IV.2.4.1. GESTÃO DE IMPACTOS DA ORGANIZAÇÃO A

De acordo com a organização, as suas ações geram impactos, nomeadamente: 1) no bem-estar e qualidade de vida dos seus clientes; 2) na criação de postos de trabalho; e 3) no apoio às famílias nos cuidados a prestar aos seus familiares.

A organização refere, como processo de avaliação de impactos do serviço prestado sobre as mudanças de vida ocorrida aos beneficiários da organização, o questionário de satisfação.

Refere ainda que o sucesso das ações da organização se deve à proximidade/conhecimento da história de vida dos seus clientes, credibilidade da organização e participação espontânea dos colaboradores em ações de formação.

Relativamente aos obstáculos, identifica as fracas participações familiares, a falta de condições habitacionais em algumas casas para uma cuidada prestação de serviço e o quase abandono, por parte dos familiares, dos idosos na ERI.

IV.2.4.2. GESTÃO DE IMPACTOS DA ORGANIZAÇÃO B

A criação de postos de trabalho, o acolhimento de crianças e idosos e o acompanhamento, são apontados como os principais impactos gerados pelas ações da organização. O questionário de satisfação é apontado como processo que permite avaliar os impactos do serviço prestado sobre as mudanças de vida ocorridas nos seus clientes.

No que diz respeito aos fatores facilitadores do sucesso da sua intervenção, a organização identifica os seguintes: 1) a formação ministrada aos seus clientes; 2) a autonomia cedida ao diretor técnico pela direção; 3) a polivalência dos colaboradores; 4) a qualidade das instalações e; 5) a comunicação existente entre os vários setores da organização. Relativamente aos obstáculos, a organização não apresenta nenhum obstáculo para o sucesso da sua intervenção.

IV.2.4.3. GESTÃO DE IMPACTOS DA ORGANIZAÇÃO C

A organização, no cumprimento da sua missão, opera nas áreas da formação escolar e profissional, desenvolvimento pessoal, ao nível das competências de saber ser, estar e fazer, deficiência, exclusão, etc., pelo que responde às problemáticas identificadas no plano de desenvolvimento social da rede social.

A organização apresenta indicadores de impactos relativamente às suas áreas de intervenção. Na área da formação escolar, 1065 pessoas frequentaram formação (em que 75% são pessoas desfavorecidos); 123 pessoas com deficiência ou incapacidade; 94% das pessoas que frequentaram as ações obtiveram certificação profissional; e 264 pessoas aumentaram as habilitações com certificação escolar. No âmbito da formação profissional, 74% das pessoas com deficiência ou incapacidade foram integradas profissionalmente; e foram criados 23 postos de trabalho na empresa de inserção.

Na sequência do desenvolvimento pessoal, ao longo dos quatro anos do Projeto Progride foram intervencionados 86 agregados familiares e envolvidas 173 crianças em 290 atividades. Com o término do projeto em 2010, foi criado o gabinete psicossocial, onde já foram intervencionadas: 22 famílias; 32 idosos frequentaram o espaço de convívio dinamizado na freguesia de Medrões; 10 pessoas com deficiência grave frequentaram atividades ocupacionais três vezes por semana; e nas férias de verão e páscoa são dinamizados atividades diárias, em média 45 crianças por atividades, para crianças da comunidade.

Relativamente ao processo de avaliação de impactos do serviço prestado sobre as mudanças de vida ocorridas aos beneficiários da organização, existe uma avaliação de impacto aos clientes realizada após um ano da saída do cliente. No que concerne ao processo na organização que envolve a avaliação dos impactos, a organização referencia o processo de avaliação das partes envolvidas.

A equipa multidisciplinar e dinâmica com autonomia técnica; público-alvo vasto; direção jovem e participativa; divulgação pública das ações e seus resultados; processo de melhoria continua e projetos em linha com as expectativas dos clientes, apresentam-se como fatores facilitadores para o sucesso das ações da organização. No que diz respeito aos obstáculos para o sucesso das ações, a organização faz referência à insuficiência do financiamento e às dificuldades dos decisores externos em aprovar projetos inovadores.

IV.2.4.4. GESTÃO DE IMPACTOS DA ORGANIZAÇÃO D E ORGANIZAÇÃO E

Relativamente a estas duas organizações, a gestão de impactos não é tida em consideração. Verificamos que as organizações não apresentam impactos gerados pelas suas ações. Não existe nenhum processo de avaliação de impactos, como também não identificam dificuldades e fatores facilitadores para o sucesso das suas ações.

IV.2.4.5. CONCLUSÃO

As organizações A, B, D e E não possuem uma avaliação sistemática das suas ações. Importa referir que os serviços prestados pelas organizações atrás identificadas são respostas sociais tipificadas e participadas pela entidade tutelar e participações familiares, como também os *stakeholders* das organizações não solicitam indicadores de resultado e

impacto das atividades e projetos das organizações. Estes podem ser, entre outros, motivos pelos quais as organizações não dão prioridade à elaboração de indicadores de impactos.

A organização *C* apresenta nos seus projetos indicadores de desempenho, como o número de participantes em ações. Quanto a indicadores de impacto que revelam mudanças no comportamento das pessoas, a organização identifica um processo de avaliação de impacto aos clientes através da realização de “*um ponto da situação*” do percurso de vida após um ano do término da intervenção.

IV.3. ENFOQUE SISTÊMICO

IV.3.1. CAPACIDADE DE *ACCOUNTABILITY* (PRESTAÇÃO DE CONTAS)

As organizações apresentam relatórios de prestação de contas financeiras e de atividades aos seus financiadores, segundo regras já estabelecidas pela tutela. Para além do relatório de prestação de contas realizado por um técnico oficial de contas em regime de prestação de serviço, as organizações *A*, *B*, *D* e *E* realizam, em média três vezes por ano, reuniões no sentido de comunicar os gastos dos seus recursos. Fazem parte destas reuniões, em alguns casos, direção, funcionários e representantes dos clientes e, noutros casos, em reuniões mais restritas, direção e conselho fiscal.

Relativamente à organização *C*, as prestações de contas são direcionados aos seus financiadores, de acordo com regras já preestabelecidas. Além dos procedimentos exigidos pela tutela e legalidade, a organização promove como forma de divulgação das contas: cinco assembleias gerais, dois eventos, página web e facebook.

IV.3.1.1 CONCLUSÃO

Na análise da capacidade de *accountability* das organizações estudadas, verificamos que por um lado, as organizações *A*, *B*, *D* e *E* não revelam grande preocupação com a sua responsabilização pelas atividades desenvolvidas junto ao público com o qual interagem; por outro lado, as comunidades onde as organizações estão inseridas não são exigentes quanto à transparência e responsabilização das organizações. Esta fraca ligação entre a comunidade e as organizações revela-se prejudicial para as partes, porque, por um lado, compromete a credibilidade das instituições, e, por outro, não as pressiona para que se tornem mais *accountable*.

IV.3.2. CAPACIDADE DE ADVOCACY (DEFESA DE CAUSA E VALORES)

A prática de *advocacy* reflete a livre participação popular, supra ou apartidária, de forma a influenciar as tomadas de decisões através de atividades que abrangem planeamento, promoção e interferência em processos de mobilização, organização e articulação quando da formulação de políticas públicas.

As organizações estudadas revelam uma fraca ou mesmo ausente capacidade de *advocacy*. Verificamos a inexistência de campanhas, realização de contactos com o poder executivo e outros decisores, como também a ausência de solicitações, por parte dos decisores, em fornecimento de dados, informações e análise sobre políticas a serem elaboradas.

IV.3.2.1. CONCLUSÃO

De forma conclusiva, podemos afirmar que as organizações não priorizam ou desconhecem a atividade de *advocacy*. Não revelam uma estratégia de ação com o objetivo de contribuir e realizar mudanças nas instituições, nas relações e práticas sociais, procurando mudanças de valores e de mentalidades, como, também a necessidade de criar um ambiente de atuação organizacional com o objetivo de fomentar um meio mais favorável para as suas ações.

IV.3.3. GESTÃO DE PARCERIAS

No que diz respeito à gestão de parcerias, as organizações *A*, *D* e *E* estabelecem processos de cooperação, de forma pontual, com outras organizações do terceiro setor sediadas no concelho, com o objetivo de realizar atividades esporádicas e cumprir com exigências legais, como por exemplo com o Ministério que tutela as organizações, mas também com a autarquia local através de uma cooperação por meio de financiamento. Em termos territoriais, as parcerias estabelecidas não vão para além do local ou concelho.

Tendo por base o planeamento estratégico das organizações, trabalhar em parceria é uma política das organizações *B* e *C*. Verificamos que a existência de parcerias revela-se fundamental para otimizar os resultados das ações das organizações. Para além de realizar projetos e partilhar experiências/conhecimentos, as organizações identificam a promoção da organização como parte interessada na criação de parcerias. As parcerias constituídas superam

o que é o local e o concelhio, para além de celebrarem acordos de cooperação com organizações do terceiro setor em atividades pontuais, também criam parcerias com entidades supraconcelhias, empresas privadas e universidades/centros de investigação. De acordo com as organizações, as parcerias têm vindo a aumentar.

IV.3.3.1. CONCLUSÃO

De acordo com os dados recolhidos, podemos identificar dois posicionamentos distintos relativos à administração de parcerias. Se, por um lado, temos um conjunto de organizações em que a criação de parcerias é vista como uma obrigatoriedade, face a uma análise desadequada sobre este tipo de relacionamento, ou como um envolvimento pontual numa determinada actividade; por outro lado, temos organizações em que a parceria é vista como uma mais-valia para a organização no sentido de proporcionar uma otimização dos resultados das ações das organizações.

Em suma, a realização de parcerias não merece atenção por parte da maioria das organizações estudadas para que sejam administradas adequadamente e sejam positivas para todas as partes envolvidas.

IV.3.4. GESTÃO DA IMAGEM PÚBLICA

A ausência de um plano estratégico nas organizações *A*, *D* e *E* traz consequências também para a imagem pública das mesmas. As organizações são personificadas, geralmente, num elemento da direção e apresentam-se como organizações enclausuradas dentro de si mesma. As organizações não mantêm contactos com os meios de comunicação social ao nível local, regional e nacional, como também não utilizam estratégias para divulgar a sua imagem.

As organizações *B* e *C*, através de atividades de comunicação, têm como objetivos divulgar as áreas de intervenção e projetos em curso, no sentido de informar e consciencializar a comunidade em geral, como também na procura de parceiros para levar a cabo novos projetos. Esta divulgação é feita por meio de publicações na imprensa local, *newsletters* para *mailing lists*, *facebook* e através do *website* das organizações.

IV.3.4.1. CONCLUSÃO

Relativamente à análise da gestão de imagem pública das organizações estudadas, salientamos o facto de existirem duas interpretações distintas sobre a relevância da gestão da imagem pública. Por um lado, temos organizações em que a gestão da imagem pública não é priorizada, é inexistente. Por outro, existem organizações que de acordo com os seus planos estratégicos fomentam atividades de comunicação para a divulgação da imagem pública.

A maioria das organizações estudadas não reconhece a importância do reconhecimento público e da credibilidade para a ação da organização, nem a gestão da imagem pública como um meio que influencia positivamente a criação de parcerias, a obtenção de recursos como, também, a contratualização de recursos humanos.

IV.3.5. SISTEMA FISCAL

O regime fiscal aplicável às organizações apresenta-se como um vetor relevante para a sustentabilidade financeira destas organizações, numa lógica de financiamento e de angariação de recurso para as suas atividades.

Na medida em que as organizações não desenvolvem atividades económicas a título principal, terão de descobrir fontes alternativas de rendimento que lhes permitam conduzir as suas atividades próprias, seja através de atividades comerciais ou económicas, seja através de financiamento externo por outras entidades, públicas ou privadas.

Desta forma, o enquadramento tributário, quer do lado das receitas, quer do lado das despesas, revela-se como ferramenta essencial e fundamental para os gestores destas organizações.

CONCLUSÕES

O presente estudo procurou caracterizar as organizações do terceiro setor que intervêm na esfera da ação social no território de Santa Marta de Penaguião, no sentido de identificar de que forma estas organizações desenvolvem processos de gestão sustentável e autónoma e, também, de que forma os dirigentes e colaboradores destas organizações se identificam com modelos de gestão que promovam a sustentabilidade.

Esta investigação teve como questão central – Como se caracterizam as organizações do terceiro setor no território de Santa Marta de Penaguião? e foram definidas como questões específicas as seguintes interrogações: De que forma as organizações do terceiro setor desenvolvem processos de gestão que visam a sustentabilidade e autonomia? e; De que forma os dirigentes, colaboradores das organizações se identificam com modelos de gestão que promovam a sustentabilidade?

No sentido de dar um avanço na interpretação dos factos podemos afirmar que as organizações analisadas não valorizam formas de gestão que permitam a consolidação institucional baseada na sustentabilidade e autonomia, enquanto atores chave na promoção de um desenvolvimento local sustentável e autónomo.

Os pontos que se seguem irão permitir responder às questões levantadas no início da caminhada investigativa.

Gestão Estratégica

Podemos ressaltar a ideia de que estamos perante dois patamares diferentes de gestão estratégica. Se, por um lado, “imposto” pelo processo da qualidade, temos organizações que estabelecem uma missão, que definem estratégias a serem seguidas, através de um processo de avaliação dos ambientes interno e externo, no sentido de identificarem prioridades e promoverem ações efetivas inovadoras e empreendedoras monitorizadas através de um plano estratégico, plano de comunicação e de tomadas de decisões concertadas, por outro temos organizações que não definem de forma clara a estratégia a ser seguida, sem planos estratégico e de comunicação definidos e que não promovem ações efetivas inovadoras e empreendedoras.

Gestão de Pessoas

Na análise da gestão de pessoas das organizações estudadas, podemos salientar o facto de que não é uma área que receba grande atenção. Apesar de haver por parte de algumas organizações a necessidade de definir funções para os seus colaboradores devido à implementação do processo da gestão da qualidade, as organizações não apresentam um planeamento para os recursos humanos, bem como metas individuais, avaliação de desempenho ou qualquer outra prática de gestão de pessoas que seja estabelecida e formalizada dentro da organização, como por exemplo um levantamento das necessidades formativas. As organizações não dispõem de uma pessoa exclusivamente responsável por esta área. Geralmente, cabe ao diretor técnico investir na área da gestão de pessoas, de uma forma muito insipiente.

Gestão dos Recursos

Ao nível da gestão dos recursos, as organizações apresentam uma ancoragem forte com os órgãos governamentais e famílias na obtenção de recursos financeiros, como também revelam uma ausência de dinâmica, por parte da maioria das organizações, em superar as dificuldades na gestão financeira e não apresentam novas formas de financiamento a não ser as tipificadas (estado e famílias).

A organização C apresenta uma diversidade de origem dos seus recursos, nomeadamente contribuições associativas, doações individuais, empresas privadas e órgãos governamentais. Esta necessidade em diversificar as fontes de financiamento poderá estar diretamente relacionado com a natureza da prestação do seu serviço e não ter como fonte de recurso as participações familiares.

Salientamos que, no âmbito dos obstáculos na gestão financeira por parte das organizações, foram assinalados os recursos insuficientes para cobrir as despesas e a falta de informação sobre fontes de recursos. As despesas das organizações estão, principalmente, centradas no pagamento de recursos humanos, nas despesas com alimentação e transporte e no pagamento dos serviços concessionados.

Gestão de Impactos

No que diz respeito à gestão de impactos, as organizações *A, B, D e E* não possuem uma avaliação sistemática das suas ações. Importa referir que os serviços prestados pelas organizações atrás identificadas são respostas sociais tipificadas e comparticipadas pela entidade tutelar e comparticipações familiares. Por outro lado, os *stakeholders* das organizações não solicitam indicadores de resultado e impacto das atividades e projetos das organizações. Estes podem ser motivos pelos quais as organizações não dão prioridade à elaboração de indicadores de impactos.

A organização *C* apresenta nos seus projetos indicadores de desempenho, como o número de participantes em ações. Quanto a indicadores de impacto que revelam mudanças no comportamento das pessoas, a organização identifica um processo de avaliação de impacto aos clientes através da realização de “*um ponto da situação*” do percurso de vida após um ano do término da intervenção.

A gestão de impactos exerce uma grande importância na capacidade de sustentação das instituições. Ela pretende gerir as mudanças conduzidas pelas ações que visam cumprir a missão organizacional. A sustentabilidade organizacional depende da plena realização daquilo que a organização se propôs na sua missão.

Capacidade de Accountability

Na análise da capacidade de *accountability* das organizações estudadas verificamos que determinadas organizações não revelam grande preocupação com a sua responsabilização pelas atividades desenvolvidas junto ao público com o qual ela interage; por outro, as comunidades onde as organizações estão inseridas não são exigentes quanto à transparência e responsabilização das organizações. Esta fraca ligação entre a comunidade e as organizações revela-se prejudicial para as partes, por um lado compromete a credibilidade das instituições e por outro não as pressiona para que se tornem mais *accountable*.

Na busca de sua sustentabilidade, as organizações do terceiro setor devem desenvolver sua capacidade de *accountability*. É através dela que atestam a sua capacidade de desempenho, gestão, credibilidade e legitimidade enquanto organização. A prestação de

contas, por parte das organizações do terceiro setor, à sociedade e aos doadores de recursos, possibilitará um aumento da transparência de suas ações e da confiança perante a sociedade.

Capacidade de Advocacy

Relativamente à atividade *advocacy*, podemos afirmar que as organizações não priorizam ou desconhecem a atividade. Não revelam uma estratégia de ação com o objetivo de contribuir e realizar mudanças nas instituições, nas relações e práticas sociais, procurando mudanças de valores e de mentalidades como também, a necessidade de criar um ambiente de atuação organizacional com o objetivo de fomentar um meio mais favorável para as suas ações.

Em países com gestão participativa, a prática do *advocacy* é muito usada. A capacidade de *advocacy* reflete a livre participação popular, supra ou apartidária, de forma a influenciar as tomadas de decisões quando da formulação de políticas públicas. A *advocacy* caracteriza-se por ser uma estratégia de ação com o objetivo de contribuir e realizar mudanças nas instituições, nas relações e práticas sociais, procurando mudanças de valores e de mentalidades.

Gestão de Imagem Pública

Relativamente à análise da gestão de imagem pública das organizações estudadas, salientamos para o facto de que existem duas interpretações distintas sobre a relevância da gestão da imagem pública. Por um lado, temos organizações em que a gestão da imagem pública não é priorizada ou é mesmo inexistente. Por outro, existem organizações que, de acordo com os seus planos estratégicos, fomentam atividades de comunicação para a divulgação da imagem pública.

A maioria das organizações estudadas não valoriza a importância do reconhecimento público e da credibilidade para a ação da organização. Não reconhece a gestão da imagem pública como um meio que influencia positivamente a criação de parcerias, a obtenção de recursos como também, a contratualização de recursos humanos.

Gestão de Parcerias

No que concerne à gestão de parcerias, podemos identificar dois posicionamentos distintos relativos à administração de parcerias. Se, por um lado, temos um conjunto de organizações em que a criação de parcerias é vista como uma obrigatoriedade, face a uma análise desadequada sobre este tipo de relacionamento, ou como um envolvimento pontual numa determinada actividade; por outro lado, temos organizações em que a parceria é vista como uma mais-valia para a organização no sentido de proporcionar uma otimização dos resultados das ações das organizações. A realização de parcerias não merece atenção por parte da maioria das organizações estudadas para que sejam administradas adequadamente e sejam positivas para todas as partes envolvidas.

Sistema Fiscal

Como refere Gonçalves (2010), o regime fiscal aplicável às organizações apresenta-se como um vetor relevante para a sustentabilidade financeira destas organizações, numa lógica de financiamento e de angariação de recurso para as suas atividades. Na medida em que as organizações não desenvolvem atividades económicas a título principal, terão de descobrir fontes alternativas de rendimento que lhes permitam conduzir as suas atividades próprias, seja através de atividades comerciais ou económicas, seja através de financiamento externo por outras entidades, públicas ou privadas.

Apreciação Global

Na medida em que as organizações estudadas não desenvolvem atividades económicas a título principal, terão de descobrir fontes alternativas de rendimento, que lhes permitam conduzir as suas atividades próprias, seja através de atividades comerciais ou económicas, seja através de financiamento externo por outras entidades, públicas ou privadas.

O presente estudo alerta para a necessidade de profissionalizar a gestão das organizações, de criar parcerias com empresas privadas no âmbito da promoção da responsabilidade social, de partilhar recursos humanos especializados, de operacionalizar uma rede de entajuda organizacional e de apostar no marketing social.

A expectativa, a partir do estudo, é a de que tenha sido dada uma contribuição para uma compreensão de que a sustentabilidade das organizações implica que as ações devem ser tomadas hoje, autenticando o desempenho organizacional no presente e no futuro. A

sustentabilidade dever ser validada como um processo dinâmico e contínuo, de modo a assegurar a consolidação e o crescimento organizacional.

Limitações do Estudo

É importante reafirmar que as análises realizadas referem-se às cinco organizações estudadas, não podendo ser generalizadas para um setor tão heterogéneo como o terceiro setor. A segunda limitação está relacionada com a disponibilidade por parte das direcções ou chefias de topo das organizações para realização das entrevistas. Neste sentido, optou-se pelo inquérito por questionário em detrimento da entrevista. Como terceira limitação, podemos salientar o facto de que estamos perante uma perspetiva centrada na ótica da direcção e de alguns directores técnicos. Em futuras etapas da investigação recomenda-se a importância em recolher novos dados através de entrevistas com outros colaboradores, quer internos quer externos, das organizações.

BIBLIOGRAFIA

- Almeida, V. (2010)**, *Governança, Instituições e Terceiro Sector. As Instituições de Particulares de Solidariedade Social*. Dissertação de Doutoramento na Área Científica de Economia. Universidade de Coimbra.
- Almeida, V. (2011)**, *As Instituições Particulares de Solidariedade Social – Governança e Terceiro Sector*. Coimbra: Almedina.
- Andrade, A. e Franco, R. (2007)**, *Economia do Conhecimento e Organizações sem Fins Lucrativos*. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Armani, D. (2001)**, *O Desenvolvimento Institucional das ONGs no Brasil*. In: Brasil. Ministério da saúde. Secretaria de políticas de Saúde. Coordenação Nacional de DST e AIDS. AIDS e Sustentabilidade: sobre ações das organizações da sociedade civil/Coordenação Nacional de DST e AIDS. Brasília: Ministério da Saúde.
- Armani, D. (2003)**, *Novos Desafios à Luta por Direitos e Democracia no Brasil. Sustentabilidade das Organizações da Sociedade Civil*. Recife: Aliança Interage.
- Assis, M., Mello, G., e Slomski, V. (2006)**, *Transparência nas Entidades do Terceiro Setor. A Demonstração do Resultado Económico como Instrumento de Mensuração de Desempenho*. Universidade de São Paulo.
- Azevedo, C., Franco, R., e Meneses, J. (2010)**, *Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos*. Porto: Imoedições – Edições Periódicas e Multimédia, Lda.
- Caetano, A. (2008)**, *Avaliação de Desempenho - O Essencial que Avaliadores e Avaliados Precisam de Saber*. Lisboa: Livros Horizontes, Lda.
- Carneiro, A., Oliveira, D., e Torres, L. (2011)**, *Accountability e Prestação de Contas das Organizações do Terceiro Setor: Uma Abordagem à Relevância da Contabilidade*. Sociedade, Contabilidade e Gestão. Rio de Janeiro, v.6, n.2, pp. 90-105, jul./dez. 2011.
- Carneiro, R., Soares, C., Fialho, J., e Sacadura, M. (2012)**, *O Envelhecimento da População: Dependência, Ativação e Qualidade*. Centros de Estudo dos Povos e

Culturas de Expressão Portuguesa. Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa.

Carvalho, J. (2005), *Organizações não lucrativas: Aprendizagem Organizacional, Orientação de Mercado, Planeamento Estratégico e Desempenho*". 1ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Carvalho, J. (2010), *O Desempenho nas Organizações Sem Fins Lucrativos*. Instituto Superior da Maia.

Carlos, A., Franco, R., e Meneses J. (2010), *Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos – O Desafio da inovação Social*. Porto: Imoedições – Edições Periódicas e Multimédia, Lda.

Conselho Local de Acção Social de Macedo de Cavaleiros (2008), *Actas do seminário: Qualidade e Sustentabilidade no 3º Sector*. Macedo de Cavaleiros: Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros.

Cruz, J., Quandt, C., Martins, T. e Silva, W. (2010), *Performance no terceiro setor – uma abordagem de accountability: Estudo de caso em uma organização não governamental Brasileira*". Ver. Adm. USFM, Santa Maria, v. 3, n.1, pp. 58-75, jan./abr. 2010.

Falconer, A., e Fisher, R. (1998), *Desafios da parceria governo e terceiro setor*. Revista de Administração, São Paulo v.33, n.1, pp.12-19, jan./mar. 1998.

Falconer, A. (1999), *A Promessa do Terceiro Setor – um Estudo sobre a Construção do papel das Organizações sem fins Lucrativos e do seu campo de Gestão*. Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor, Universidade de São Paulo.

Fernandes, R. (1996), *As Organizações Não Governamentais Diante do Estado*. Texto publicado em SIGNORINI, Hebe (Org.). *Organizações não Governamentais – solução ou problema*. São Paulo: Estação Liberdade.

Ferreira, S. (2000), *O papel das Organizações do Terceiro Sector na Reforma das Políticas Públicas de Protecção Social. Uma Abordagem Teórico-Histórica*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

- Ferreira, S. (2004)**, “*O papel de movimento social das organizações do terceiro sector em Portugal*”. In: Actas dos ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia – Sociedade Contemporâneas: Reflexividade e Acção – Atelier: Mercado, Emprego e Acção. Braga: pp. 01-10.
- Ferreira, S. (2004)**, *O que tem de especial o empreendedor social? O perfil de emprego do empresário social em Portugal*. Faculdade de Economia da universidade de Coimbra, Centro de estudos Sociais, pp. 01-10.
- Ferreira, S. (2009)**, *A Invenção estratégica do terceiro Sector como Estrutura de Observação Mútua: Uma Abordagem histórico-Conceptual*. Revista Crítica de Ciências Sociais, n. 84, Março 2009, pp. 169-192.
- Fischer, R. e Falconer, A. (1997)**, *Desafios da Parceria Governo e Terceiro Setor*. Revista de Administração, São Paulo v. 33, n.1, pp. 12-19, Jan./mar. 1998.
- Franco, R., (2004)**, *Controvérsia em torno de uma definição para o terceiro sector – A definição estrutural-operacional da Johns Hopkins vs a noção de economia social*. Faculdade de Economia e Gestão, Universidade Católica portuguesa.
- Franco, R., Sokolowski, S., Hairel, E., e Salamon, L. (2005)**, *O Sector não Lucrativo Português numa Perspectiva Comparada*. O projecto CNP em Portugal. Porto: Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa.
- Godoy, A. (1995)**, *Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, V. 35, n.2, pp. 57-63, Mar./Abr. 1995.
- Gonçalves, H. (1996)**, *O Estado Diante das Organizações Não Governamentais*. Texto publicado em SIGNORINI, Hebe (Org.). *Organizações não Governamentais – solução ou problema*. São Paulo: Estação Liberdade.
- Gonçalves, R. (2010)**, *A Fiscalidade nas OSFL*. Texto publicado em Azevedo, C., Franco, R., e Meneses, J. (Coord.). *Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos*. Porto: Imoedições – Edições Periódicas e Multimédia, Lda.
- Guerra, I. (2006)**, *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – sentidos e formas de uso*. São João do Estoril: Principia Editora, Lda.

- Guerra, I. (2006)**, *Participação e Acção Colectiva – Interesses, Conflitos e Consenso*. São João do Estoril: Principia Editora, Lda.
- Hespanha, P. (2000)**, *Os Caminhos e os descaminhos do Terceiro Sector*. In: Comunicação ao Seminário de Antropologia e Sociologia do Congresso Portugal-Brasil, Ano 2000 integrada na mesa IV.
- Júnior, M., Faria, M., e Fontenele, R. (2009)**, *Gestão nas Organizações do Terceiro Setor: Contribuições para um Novo Paradigma nos Empreendimentos Sociais*. In: XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo.
- Libardoni, M. (1999)**, *Fundamentos Teóricos e Visão Estratégica da Advocacy*. In: Workshops Nacionais de Advocacy no âmbito do Projeto Nacional de Advocacy em Saúde e Direitos Sexuais e Reprodutivos. Brasil.
- Martin, V. e Henderson, E. (2004)**, *Gestão de Unidades de Saúde e de serviços Sociais*. Lisboa: Monitor – Projectos e Edições, Lda.
- Menescal, A. (1996)**, *História e Génese das Organizações Não Governamentais*”. Texto publicado em SIGNORINI, Hebe (Org.). *Organizações não Governamentais – solução ou problema*. São Paulo: Estação Liberdade.
- Nabais, J. (2006)**, *O Regime Fiscal das Fundações*. In: *Por um Estado Fiscal Suportável, Estudo de Direito Fiscal*. Coimbra: Almedina.
- Oliveira, W. (2011)**, *Terceiro Setor e o Desafio da Sustentabilidade: Estudo de Multicasos do ONGs negras em Salvador- Bahia-Brasil*. Dissertação de Mestrado. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Parente, C. (2008)**, *Competências, formar e gerir pessoas*. Porto, Edições Afrontamento.
- Parente, C. (2010)**, *Gestão de Pessoas nas OSFL*. Texto publicado em Azevedo, C., Franco, R., e Meneses, J. (Coord.). *Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos*. Porto: Imoedições – Edições Periódicas e Multimédia, Lda.
- Quintão, C. (2004)**, *Terceiro sector – elementos para referenciação teórica e conceptual*. In: Actas dos ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia – Sociedade

- Contemporâneas: Reflexividade e Acção – Atelier: Mercado, Emprego e Acção. Braga, pp. 28-38.
- Quintão, C. (2011)**, *O Terceiro Sector e a sua Renovação em Portugal. Uma Abordagem Preliminar*. Instituto de Sociologia. Universidade de Coimbra.
- Quivy, R., e Campenhoudt, L. (1992)**, *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rego, A., Moreira, J., Felício, M., e Souto, S. (2003)**, *As Melhores Organizações para Trabalhar: Um Domínio Específico de Aplicação da Responsabilidade Social das Empresas*. Papeles de Ética, Economia y Dirección, n.º 8, pp. 1-9.
- Roque, A. (2010)**, *Partes Interessadas e as OSFL*. Texto publicado em Azevedo, C., Franco, R., e Meneses, J. (Coord.). *Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos*. Porto: Imoedições – Edições Periódicas e Multimédia, Lda.
- Russo, J. (2009)**, *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias instituições*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.
- Salamon, L. e Anheier, H. (1999)**, *Nuevo Estudio del Sector Emergente*. Madrid: Fundación BBV.
- Salamon, L., Sokolowski, S., Haddock, M., e Tice, H. (2012)**, *Portugal's Nonprofit Sector in Comparative Context*. Johns Hopkins Center For Civil Society Studies.
- Santos, I., Félix, R., e Carvalho, T. (2009)**, *Gestão para a Sustentabilidade do Terceiro Setor: Um Estudo de Caso Comparativo entre duas Organizações do Terceiro Setor da Cidade de Itabirito – MG*. Fundação José Bonifácio Lafayette de Andrad – FUNJOB. Faculdade de Administração de Itabirito – FAI.
- Teixeira, P. (2010)**, *Avaliação nas OSFL*. Texto publicado em Azevedo, C., Franco, R., e Meneses, J. (Coord.). *Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos*. Porto: Imoedições – Edições Periódicas e Multimédia, Lda.
- Vargas, R. (2010)**, *Capacitação para Advocacy e Controle Social em Saúde da Mama*. Salvador: American Cancer Society.

Veiga, F. e Lopes, R. (2007), *Mater – Manual de Trabalho em Rede*. Porto: EAPN.

Veiga, F., Cruz, P., Pegado, E., e Saleiro, S. (2011), *Um Retrato das ONGs de Solidariedade Social em Portugal - Cadernos EAPN n.º 16*. Porto: A Diferença, Lda.

Vilar, E. (2007), *Gestão, auto-regulação e obras práticas*. Revista do Centro de Estudos Judiciários, 2º Semestre de 2007, número 7.

Documentos Web:

Alfaro, M. (2003), *O Regime Fiscal das Instituições Particulares de Solidariedade Social*. Internet. Disponível em <http://www.socialgest.pt> (consultado em 2 de Abril de 2012).

Código do IRC. Disponível em

http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/circ_rep/index_irc.htm (consultado em 05/06/2012).

Código do IVA. Disponível em

http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/civa_rep/index_iva.htm (Consultado em 05/06/2012).

Código do IRS. Disponível em

http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/irs/index_irs.htm (Consultado em 05/06/2012).

Código do IS. Disponível em

http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/selo/index_selo.htm (Consultado em 08/06/2012).

Código do IMI. Disponível em

http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/cimi/index_cimi.htm (Consultado em 08/06/2012).

Código do IMT. Disponível em

http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/cimt/index_cmt.htm (Consultado em 08/06/2012).

Bibliografia

Código do IMT. Disponível em

http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/iuc/index_iuc.htm
(Consultado em 14/06/2012).

ANEXOS.

FICHA RADIOGRÁFICA

Este questionário enquadra-se num estudo de investigação intitulado: Da Dependência À Sustentabilidade e Autonomia do Terceiro Sector: O Caso do Concelho de Santa Marta de Penaguião. As informações fornecidas neste questionário serão mantidas em sigilo, sendo incorporado ao trabalho final apenas a análise global das mesmas. Caso deseje receber o resultado da pesquisa, por favor, assinale o campo correspondente na última questão.

Agradeço a sua colaboração e coloco-me à sua disposição para quaisquer esclarecimentos no seguinte endereço eletrónico: nobregaamaral@hotmail.com (Nuno Amaral).

1. Identificação e Caracterização da Organização

1.1 Designação da Organização

1.2 Contactos

Morada: _____

Código-Postal: _____ Localidade: _____ Freguesia: _____

Concelho: _____ Distrito: _____

Telefone: _____ Telemóvel: _____ Fax: _____

E-Mail: _____ Web: _____

Data de início da atividade: __/__/____

Data da Constituição: __/__/____

1.3 Forma Jurídica

Associação

Cooperativa

Fundação

Misericórdia

IPSS

Outra. Qual?

1.4 Território de Abrangência

Lugar/Bairro. Qual/quais? _____

Anexo A – Ficha Radiográfica

Freguesia(s). Qual/quais? _____

Concelho(s). Qual/quais? _____

Região. Qual/quais? _____

Nacional

Europa. Internacional

Outro. Qual/quais? _____

1.5 Outras informações

SITUAÇÃO REGULARIZADA NA SEGURANÇA SOCIAL Não Sim

SITUAÇÃO REGULARIZADA NAS FINANÇAS Não Sim

ACREDITADA PELA DGERT Não Sim

2. Organização Interna

2.1 Quantas valências/núcleos de actividades têm?

2.2 As valências/núcleos de actividades estão concentradas no mesmo espaço?

Não Sim

2.2.1 Em quantos espaços funcionam?

2.2.2 Qual a localização de cada um deles?

- | | |
|----|----|
| a) | e) |
| b) | f) |
| c) | g) |
| d) | h) |

3. Atividades

3.1 Assinale as categorias das actividades que desenvolve.

Grupo 1: Cultura e Lazer/Recreação

Cultura e Artes Desporto Outros Clubes de Lazer/Recriação e Sociais

Grupo 2: Educação, Formação e Investigação

Ensino Básico e Secundário Outro Ensino – Escolas Profissionais, Educ. de Adultos, Form. Continua, Form. Profissional

Ensino Superior Investigação – Médica, Ciência e Tecnologia, Ciências Sociais e Estudos Políticos

Grupo 3: Hospitais e Reabilitação

Hospitais Reabilitação Lares Saúde Mental Outros Serviços de Saúde

Grupo 4: Serviço Sociais

Serviços Sociais – serv. à infância, juventude, famílias, pessoas c/deficiência, idosos; auto-ajuda e desenvolvimento pessoal Emergência e Socorro Apoio ao Rendimento e Manutenção

Grupo 5: Ambiente

Ambiente e Património Protecção dos Animais

Grupo 6: Desenvolvimento e Habitação

Desenvolvimento Económico, Social e Comunitário Habitação Emprego e Formação

Grupo 7: Lei, Advocacia/Defesa de Causas e Política

Organizações Cívicas e de Defesa de Causas Lei e Serviços Legais Organizações Políticas

Grupo 8: Intermediários Filantrópicos e Promoção do Voluntariado

Fundações Promoção/Apoio ao Voluntariado Angariação de Fundos

Grupo 9: Internacional

Programas de Intercâmbio Assistência Internacional

Assistência ao Desenvolvimento Promoção dos Direitos Humanos e Paz

Anexo A – Ficha Radiográfica

Grupo 10: Religião

Congregações Assistência a Congregações

Grupo 11: Associações Empresariais, Profissionais e Sindicatos

Associações Empresariais Associações Profissionais Sindicatos

Grupo 12: Outros

Outros grupos não especificados. Quais?

3.2 Para cada categoria de actividades assinalada, descreve sucintamente o que faz.

4. Clientes, Destinatários/as, Beneficiários/as, Participantes

4.1 Identifique o tipo e o número de clientes, destinatários/as, beneficiários/as, participantes.

Crianças: ____ Jovens: ____ Adultos: ____ Idosos: ____

Pessoas c/ Deficiência: ____ Toxicodependentes: ____ Minorias: ____ Família/Comunidade: ____

Desempregados: ____ Alunos/Formandos: ____ Ent. Públicas: ____ Empresas: ____

Ent. 3º Sector: ____ Empreendedores: ____ Outros. Quais? ____

4.2 Faça uma caracterização sucinta de cada tipo assinalado.

5. Recursos Humanos

5.1 Caracterização dos Recursos Humanos

N.º de Trabalhadores/as Remunerados/as	N.º de Voluntários/as
Com vínculo contratual (independentemente do tipo): ____	Equivalentes a trabalhadores/as a tempo inteiro: ____
No quadro de pessoal: ____	Em funções directivas: ____
Trabalhadores/as independentes: ____	Em funções de chefia/coordenação: ____
Estagiários/as: ____	Em funções técnicas: ____
Programas do IEFP: ____	Noutras Funções: ____

Distribuição por Género	Distribuição por Género
N.º de Homens: ____ N.º de Mulheres: ____	N.º de Homens: ____ N.º de Mulheres: ____

Distribuição por Grau de Escolaridade	Distribuição por Grau de Escolaridade
4º Ano: ____ 12º Ano: ____	4º Ano: ____ 12º Ano: ____
6º Ano: ____ Bacharelato: ____	6º Ano: ____ Bacharelato: ____
9º Ano: ____ Licenciatura e +: ____	9º Ano: ____ Licenciatura e +: ____

Distribuição por Grupos Etários	Distribuição por Grupos Etários
Menores de 18 anos: ____ 41 - 50: ____	Menores de 18 anos: ____ 41 - 50: ____
19 - 30: ____ 51 - 65: ____	19 - 30: ____ 51 - 65: ____
31 - 40: ____ Mais de 65: ____	31 - 40: ____ Mais de 65: ____

6. Formação

6.1 Os colaboradores da organização (independentemente do tipo de vínculo) participaram em acções de formação no último ano?

Sim Não

6.2 Descrição da formação

Tipo de colaboradores	N.º de Particip.	Áreas de Formação
Chefias de Topo _____		

Anexo A – Ficha Radiográfica

Chefias Intermédias _____

Técnicos Superiores – Nível IV-V _____

Técnicos Intermédios – Nível III _____

Operacionais – Nível I/II _____

Trabalhadores independentes _____

Estagiários _____

Programas do IEFP _____

Voluntários

Dirigentes _____

Chefias _____

Técnicos Superiores – Nível IV-V _____

Técnicos Intermédios – Nível III _____

Operacionais – Nível I/II _____

Outros _____

Outros _____

7. Gestão

7.1 Por quem são tomadas as decisões de gestão?

Órgão Directivo Serviços Técnicos Outro. Qual? _____

7.2 As reuniões para tomar as decisões são?

Mensais Semanais Outra periodicidade. Qual? _____

7.3 A organização dispõe de um plano de comunicação? Se sim, quem é o responsável pela execução e controlo desse plano?

Não Sim Responsável: _____

7.4 Como se faz a comunicação entre o órgão directivo e as chefias?

Reuniões formais Encontros presenciais Contactos telefónicos E-mail Outro. Qual?

7.5 O Órgão Directivo tem um/a membro ou um/a representante com poderes de gestão em permanência na organização?

Não Sim. Quem? _____

8. Gestão de Recursos

8.1 Identifique as principais fontes de recursos da organização:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Comercialização de produtos/serviços | <input type="checkbox"/> Empresas privadas |
| <input type="checkbox"/> Contribuições associativas | <input type="checkbox"/> Órgãos governamentais |
| <input type="checkbox"/> Doações individuais | <input type="checkbox"/> Outras. Quais? |

8.2 A organização realiza um plano orçamental? Se sim, qual o período contemplado?

Não Sim Período contemplado: () meses () anos

8.3 Assinale as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira:

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Gerir os recursos financeiros | <input type="checkbox"/> Preparar os projectos nos moldes do financiador | <input type="checkbox"/> Outras. Quais? |
| <input type="checkbox"/> Atender às exigências dos financiadores | <input type="checkbox"/> Recursos insuficientes para cobrir as despesas | |
| <input type="checkbox"/> Cumprir prazos/cronograma | <input type="checkbox"/> Conseguir novos associados/doadores | |
| <input type="checkbox"/> Fazer a prestação de contas | <input type="checkbox"/> Falta de planeamento | |
| <input type="checkbox"/> Falta de recursos humanos qualificado | <input type="checkbox"/> Falta de informação sobre fontes de recursos | |
| <input type="checkbox"/> Entender os manuais dos financiadores | <input type="checkbox"/> Controlar o fluxo de caixa da organização | |

9. COOPERAÇÃO INTER-INSTITUCIONAL

9.1 Estabelece processos de cooperação/parceria com outras organizações?

Não Sim

9.2 Com que objectivos estabelece parcerias?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Para realizar projectos | <input type="checkbox"/> Para partilhar experiências/conhecimentos |
| <input type="checkbox"/> Para realizar estudos/investigaçãoes | <input type="checkbox"/> Para promover a entidade |
| <input type="checkbox"/> Para cumprir exigências legais | <input type="checkbox"/> Para partilhar recursos humanos |
| <input type="checkbox"/> Para partilhar infra-estruturas e outros recursos materiais | <input type="checkbox"/> Outras. Quais? |

9.3 Com que tipo de entidades tem desenvolvido essa cooperação?

Anexo A – Ficha Radiográfica

Outras entidades do 3º Sector Estado (central) Empresas Autarquias locais
 Universidades/Centros de investigação Outras. Quais?

9.4 Em termos territoriais, estabelece parcerias de que tipos?

Locais Concelhias Supra-Concelhias Nacionais Europeias/Internacionais
 Outras. Quais?

9.5 Durante os últimos 3 anos, com quantas organizações cooperou, com algum grau de permanência?

9.6 No presente, o nível de cooperação entre as organizações têm aumentado, mantido ou diminuído?

10. CAPTAÇÃO DE RECURSOS – ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS

10.1 Quem capta os recursos para a organização?

Direcção Colaboradores Voluntários Entidades externas Outras. Quais?

10.2 A organização conta com captadores fluentes nas línguas:

Português Inglês Espanhol Francês Alemão Italiano
 Outras. Quais?

10.3 Qual a forma de remuneração dos captadores?

% sobre o projecto Pagamento fixo mensal Sem remuneração Pagamento fixo por projecto
 Outras. Quais?

10.4 A organização conta com o apoio de empresas em:

Não recebe apoio Bens Serviços Voluntários Dinheiro Outros. Quais?

10.5 Numere por ordem crescente (de 1 a 5) a lista abaixo, identificando os maiores custos da organização:

Pagamento de recursos humanos (salários e honorários)

Aluguer e taxas (condomínio, imposto predial, etc.)

Serviços de concessionárias (luz, água, telefone, gás, etc.)

Despesas com alimentação e transporte

Despesas bancárias, financeiras e cartoriais

10.6 Os financiadores da organização:

SIM NÃO

 Limitam a utilização dos recursos somente às actividades dos projectos financiados

 Dão liberdade na utilização dos recursos, desde que atingidos os objectivos previstos

 Financiam as actividades institucionais (pagamento de salários, aluguer, etc.)

11. CONTABILIDADE

11.1 A contabilidade da organização é feita por:

Funcionário não especializado Funcionário especializado Funcionário TOC

TOC em regime de prestação de serviços TOC Voluntário Gabinete de Contabilidade contratado

Outros

11.2 A prestação de contas para os financiadores é feita por:

Funcionário especializado Funcionário TOC TOC em regime de prestação de serviços

TOC Voluntário Gabinete de Contabilidade contratado Outros

12. DESEJA RECEBER O RESULTADO DA PESQUISA?

Não Sim

Obrigado pela colaboração

1. HISTORIAL, PRESENTE E FUTURO DA ORGANIZAÇÃO – PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

1.1 Descreva a origem e o ciclo de crescimento/desenvolvimento da organização.

1.2 Qual é a missão (principal objetivo) da organização?

1.3 A organização tem um organograma?

Não Sim (recolher)

1.4 Quais os objetivos presentes da organização e quais os projetos/atividades atualmente em curso?

1.5 A organização realiza um plano estratégico? Se sim, qual o período contemplado?

Não Sim Período contemplado: () meses () anos

1.6 De quem é a responsabilidade pela elaboração do plano estratégico (cargo/nível)?

1.7 Como e por quem é feito o acompanhamento do plano estratégico (cargo/nível)?

1.8 Existe avaliação do plano estratégico? Se sim, de que forma?

Não Sim De que Forma:

1.9 A organização está envolvida em alguma atividade/projeto que atualmente sobressaia face às outras que desenvolve normalmente?

Anexo B – Modelo de Inquérito

1.10 A organização tem algum objetivo que a médio prazo, sobressaia face aos seus objetivos normais?

1.11 Qual a estratégia para a consolidação/crescimento da organização, nos próximos 5 anos?

1.12 Identifique os principais pontos fracos e pontos fortes da sua organização.

Pontos fracos / O QUE FAZ/ONDE ESTÁ PIOR?:

Pontos fortes / O QUE FAZ/ONDE É MELHOR?:

1.13 Identifique a principal ameaça e a principal oportunidade para a sua entidade.

PRINCIPAL AMEAÇA:

Anexo B – Modelo de Inquérito

PRINCIPAL OPORTUNIDADE:

2. CAPACIDADE DE ACCOUNTABILITY (PRESTAÇÃO DE CONTAS)

2.1 A organização comunica os gastos dos seus recursos para os seus stakeholders (partes interessadas ou intervenientes)? Se sim de que forma?

Não Sim

2.2 A organização faz reuniões, assembleias e outros eventos para relatar as atividades da organização? Se sim, quantas vezes por ano?

Não Sim Quantas vezes: ____

2.3 Quem são os participantes destas reuniões?

2.4 Organização adota um quadro de valores de referência nas suas atividades?

Não Sim Está escrito? _____

3. GESTÃO DE IMPACTOS

3.1 Enumere os principais impactos gerados pelas ações da organização.

3.2 Existe algum processo de avaliação de impactos do serviço prestado sobre as mudanças de vida ocorridas aos beneficiários da organização? Se sim, de que forma?

Não Sim De que forma:

3.3 Existe algum processo na organização que envolve a avaliação dos impactos? Se sim, que processo?

Não Sim Que processo:

3.4 Identifique as facilidades e dificuldades para o sucesso das ações da sua organização.

FATORES FACILITADORES:

OBSTÁCULOS:

4. CAPACIDADE DE ADVOCACY (DEFESA DE CAUSA E VALORES)

4.1 A organização forma grupos de pressão sobre temas específicos ou temas abrangentes a fim de influenciar a formulação de políticas públicas? Se sim, de que forma?

Não Sim De que forma: _____

4.2 Os grupos de pressão são bem-sucedidos nas suas tentativas de influenciar a formulação de política a nível local, regional e nacional? Se sim, pode referir algum exemplo?

Não Sim Exemplo: _____

4.3 A organização lidera ações para aumentar a consciencialização sobre os problemas públicos (pobreza, violência doméstica, etc.) ou apoiar posições particulares? Se sim, pode referir algum exemplo?

Não Sim Exemplo: _____

4.4 A organização participa em outros espaços governativos? Se sim, que espaços?

Não Sim Espaços: _____

5. GESTÃO DA IMAGEM PÚBLICA

5.1 A organização mantém contactos com os meios de comunicação social ao nível local, regional e nacional? Se sim, de que forma?

Não Sim De que forma? _____

5.2 Vê a sua organização retratada pelos meios de comunicação social?

Não Sim _____

5.3 A organização utiliza estratégias para divulgar a sua imagem? Se sim, quais?

Não Sim Quais: _____

5.4 A organização tem despesas para divulgar a sua imagem? Se sim, quanto?

Não Sim Quanto: _____ Euros/ano